

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

## المدرسة العليا للتجارة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

التخصص: تنظيم وإدارة المؤسسات

الموضوع:

# الالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي

دراسة الحالة: وزارة السياحة والصناعة التقليدية

تحت إشراف:

د. حجار غسان

إعداد الطالبة:

تمزيني بشرى

مكان التربص: وزارة السياحة و الصناعة التقليدية.

فترة التربص: من: 15 مارس 2018 إلى: 31 ماي 2018.



## إهداء

أهدي عملي المتواضع بكل حب، صدق وفخر:

❖ إلى صاحبة الفضل بعد الله عز وجل فيما وصلت إليه، إلى سندي أمي الحبيبة، التي كانت

العون الكبير لي وصبرت معي أثناء إنجازي لهذا العمل. أتمنى لها طول العمر والصحة والعافية

❖ إلى والدي حفظه الله وأطال في عمره

❖ إلى أختي الوحيدة: فتحية

❖ إلى إخوتي: سيد أحمد و أنور

❖ إلى رفيقة دربي، أختي التي لم تنجها أمي، إلى صديقتي: أسماء

❖ إلى صديقاتي: صفية، مروة، فاطمة، لويزة، صابرين، بشرى.

## شكر و تقدير

أتوجه بأول شكر إلى المولى تعالى بالشكر والثناء على نعمه كلها وعلى توفيقه لي في إنهاء هذه الدراسة،  
لقوله تعالى: (لئن شكرتم لأزيدنكم).

وبعد التوجه بالشكر والثناء للمولى عز وجل، أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي المشرف "حجار غسان" على توجيهه وجهده ووقته في إنجاز هذه مذكرتي، وكذلك الشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم وقبولهم مناقشة مذكرتي، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذتي بالمدرسة العليا للتجارة.

## ملخص

يعتبر الالتزام التنظيمي من المتغيرات الحديثة التي لاقت اهتمام كبير من الباحثين والمنظرين والدارسين في علم النفس، العمل والتنظيم، فهو سلوك غير ملموس نابع من ذات الفرد تلمسه في تصرفات العامل من حيث انتمائه وولائه لها و بذل الجهد و الوقت لإنجاحها وهذه الأهمية لها أثر كبير في المنظمات، ونتائجها على مستوى الفرد وجماعة العمل والمنظمة وباعتبار الأداء الوظيفي هو نتاج الجهد الذي يبذله الفرد داخل المنظمة، فهو أحد نتائج الالتزام التنظيمي.

## الكلمات المفتاحية:

الالتزام التنظيمي، الأداء الوظيفي.

## Résumé

L'engagement organisationnel est devenu (désormais) un sujet d'étude de plusieurs chercheurs en psychologie, travail et organisation il présente un comportement inné chez le travailleur qui nous permet de remarquer ses actes d'appartenances, sa loyauté, et les efforts dépensés pour la réussite de l'entreprise d'où vient son importance dans les organisations et son impact sur l'individu et sur l'équipe de travail. En considérant que la performance opérationnelle n'est que le résultat des efforts de l'employé, donc elle est un conséquence de l'engagement organisationnel.

## Les mots clés :

L'engagement organisationnel, la performance au travail.

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الفهرس
.ا	الشكر
.اا	الإهداء
.ااا	فهرس المحتويات
.ااا	فهرس الجداول و الأشكال
أ،ب،ج،د	مقدمة
06	الفصل الأول: مدخل عام حول الالتزام التنظيمي
07	مقدمة الفصل
08	المبحث الأول: مفهوم، خصائص و أهمية الالتزام التنظيمي
08	المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي
11	المطلب الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي
12	المطلب الثالث: أهمية الالتزام التنظيمي
13	المبحث الثاني: أبعاد ومراحل الالتزام التنظيمي و المتغيرات المؤثرة فيه
13	المطلب الأول: أبعاد الالتزام التنظيمي
16	المطلب الثاني: مراحل الالتزام التنظيمي
18	المطلب الثالث: المتغيرات المؤثرة في الالتزام التنظيمي
21	المبحث الثالث: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي و طرق قياسه وآثاره على المنظمة
21	المطلب الأول: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي

27	المطلب الثاني: طرق قياس الالتزام التنظيمي
29	المطلب الثالث: آثار الالتزام التنظيمي على المنظمة
31	خاتمة الفصل
32	الفصل الثاني: مدخل عام حول الأداء الوظيفي
33	مقدمة الفصل
34	المبحث الأول: مفهوم، عناصر وأهمية الأداء الوظيفي
34	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
36	المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي
38	المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي
38	المبحث الثاني: محددات الأداء الوظيفي، أبعاده و العوامل المؤثرة فيه
38	المطلب الأول: محددات الأداء الوظيفي
40	المطلب الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي
40	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
44	المبحث الثالث: قياس الأداء الوظيفي، طرق تحسينه، وعلاقته بالالتزام التنظيمي
45	المطلب الأول: أساليب قياس الأداء
51	المطلب الثاني: طرق تحسين الأداء الوظيفي
54	المطلب الثالث: العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي
55	خلاصة الفصل
56	الفصل الثالث: دراسة الحالة
57	المبحث الأول: تقديم عام لوزارة السياحة والصناعة التقليدية

58	المطلب الأول: تاريخ نشأة وزارة السياحة والصناعة التقليدية
60	المطلب الثاني: مهام وأهداف وزارة السياحة والصناعة التقليدية
60	المطلب الثالث: مديريات وزارة السياحة والصناعة التقليدية
72	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
74	المطلب الأول: عينة الدراسة وطرق جمع البيانات
75	المطلب الثاني: تحليل نتائج المقابلة
	المطلب الثالث: الملاحظات والاقتراحات
84	خاتمة الفصل
86	الخاتمة العامة



## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	الأشكال
7	الشكل 1.1: أبعاد الالتزام التنظيمي
26	الشكل 2.1: العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي
36	الشكل 1.2: عناصر الأداء الوظيفي
61	الشكل 1.3: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لهيئة الإقليم وجاذبيته
63	الشكل 2.3: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للسياحة
65	الشكل 3.3: الهيكل التنظيمي للمديرية الصناعة التقليدية والحرف
66	الشكل 4.3: الهيكل التنظيمي لمديرية متابعة مؤسسات القطاع
67	الشكل 5.3: الهيكل التنظيمي لمديرية الدراسات الاقتصادية والتخطيط
67	الشكل 6.3: الهيكل التنظيمي لمديرية المنظومات الإعلامية و الإحصائيات
68	الشكل 7.3: الهيكل التنظيمي لمديرية التكوين وتثمين الموارد البشرية
69	الشكل 8.3: الهيكل التنظيمي لمديرية الاتصال والتعاون
69	الشكل 9.3: الهيكل التنظيمي لمديرية التنظيم و الشؤون القانونية
70	الشكل 10.3: الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة العامة والوسائل

# مقدمة عامة

## مقدمة الدراسة:

يعد العنصر البشري من أهم عناصر المنظمة و مصدرا لقدراتها التنافسية، إذ يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف المنظمة، لذلك أصبح لابد من الاهتمام و التركيز على العنصر البشري. بما يملك من معرفة و خبرة و مهارة للقيام بأداء الأعمال بكفاءة و فعالية، لذلك تسعى المنظمة إلى زيادة ارتباط العاملين بمؤسستهم ليكونوا ملتزمين و مهتمين بأن يساهموا في تحقيق أهدافها.

إن الالتزام التنظيمي عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية، تعزيز الإبداع، الاستقرار، و الثقة بين الإدارة و العاملين فيها، كما ساهم الالتزام في تطوير قدرات المنظمة على البقاء و النمو المتواصل.

يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة و الأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها و دفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز، فالالتزام التنظيمي يزيد من ارتباط الفرد بعمله و يقلل من السلوك السلبي كالإهمال و التقصير في العمل أو الغياب و ترك العمل، فإذا كان هناك التزام نحو المنظمة سيكون هناك استعداد كاف لتكريس كل الجهود و التفاني في إنجاز المهام و السعي وراء البقاء في المنظمة و الاستمرار في العمل بها، حيث يعتبر الالتزام التنظيمي أحد أهم المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، و خاصة الأداء الوظيفي، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة و أكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة، فالالتزام التنظيمي في كل مجال يعطي للعمل احترامه و يمنح للعاملين فرصة لجني ثمره مجهوداتهم بدلا من إهدارها كيف لا و نحن نرى ما يجنيه المسؤولون الغير ملتزمون بالنظام من فوضى و ضعف في الإنتاجية و خلل في الأداء الوظيفي بأكمله، و مما لا شك فيه أن هناك علاقة وطيدة بين تنظيم العمل في قطاع السياحة و الالتزام التنظيمي و بين المردود الايجابي

لهذا العمل الحساس، مع العلم أن قطاع السياحة واجهة هامة في كل بلد و التزام عامله له مردود حيوي على الأداء الوظيفي.

### الإشكالية:

إن نجاح تقدم أي منظمة في أي قطاع كانت عمومي أو خاص يتطلب الاهتمام بالموارد البشرية، فالعنصر البشري يعتبر ميزة تنافسية بالنسبة لها، لما يملكه من معرفة و خبرة و مهارة، حيث تسعى المنظمات الى البقاء و التنافس و التميز من خلال تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين فيها مما ينعكس في رفع مستوى أدائهم و إنتاجيتهم، ، و عليه يمكن طرح الإشكالية التالية:

"ما هي العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة السياحة و الصناعة التقليدية؟"

و من التساؤل الرئيسي تنبثق الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة بين الأداء الوظيفي وتحقيق المسؤولية اتجاه وزارة السياحة والصناعة التقليدية؟
- هل هناك علاقة بين الأداء الوظيفي و تحقيق الرغبة في العمل والاستمرار في وزارة السياحة والصناعة التقليدية؟
- هل هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع السياحي؟

### فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: للإجابة على التساؤل الرئيسي السابق قد جاءت فرضية الدراسة بالشكل التالي:

◀ هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي في وزارة السياحة و الصناعة التقليدية

## الفرضيات الفرعية:

◀ هناك علاقة بين الأداء الوظيفي و تحقيق الرغبة في العمل والاستمرار في وزارة السياحة

والصناعة التقليدية

◀ هناك علاقة بين الأداء الوظيفي وتحقيق المسؤولية اتجاه وزارة السياحة والصناعة التقليدية.

## أهمية البحث:

إن التعرف على ماهية الالتزام التنظيمي و تحليل علاقته بالأداء الوظيفي يسهم في إثراء المعرفة العلمية لدى مسؤولين و العاملين في القطاع العمومي عامة و القطاع السياحي خاصة الذي يعتبر واجهة لكل بلد و خاصة الجزائر و ما آلت إليه الظروف الاقتصادية بعد انخفاض أسعار البترول، توجب على الدولة الاهتمام بهذا القطاع و لتطويره عليها الاعتماد على يد عاملة مؤهلة و ملتزمة، حيث يمكن من خلال دراستنا تزويد هذا القطاع بحقائق و معلومات تساعد في تصحيح السلوكيات الإدارية التي تسبب في انخفاض الالتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاع السياحي و ذلك من أجل تطوير أداء العاملين و تدعيم ولائهم و إيمانهم بأهداف هذا القطاع الهام.

## أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة من خلال الإجابة على أسئلة الإشكالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

◀ التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي في القطاع السياحي.

◀ تقديم بعض التوصيات التي تساعد على الاستفادة من نتائج البحث.

## أسباب اختيار الموضوع:

- الحاجة للبحث و الاستقصاء في مجال الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي.
- الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي و أداء العاملين في المنظمات العمومية.
- عدم الرضا عن واقع الالتزام و أداء العاملين في المنظمات العمومية.

## حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اعتمدت هذه الدراسة على موضوعين رئيسيين هما الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي للعاملين.
- الحدود البشرية: سوف تقتصر هذه الدراسة على العاملين في وزارة السياحة.
- الحدود المكانية: سوف تقتصر هذه الدراسة على المقر الرئيسي لوزارة السياحة في الجزائر.

## منهجية البحث:

و قصد الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر إشكاليتنا، و قصد فهم أدق و أفضل تم الاعتماد المنهج الوصفي و الذي يعتبر من أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية و الإنسانية و لأنه يناسب الظاهرة موضع الدراسة.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي فاعتمدنا على المنهج التحليلية، سيتم من خلاله عرض تفصيلي لمختلف المعلومات الميدانية الخاصة بوزارة السياحة محل الدراسة، و كذلك اختبار الفرضيات و تحليل النتائج و تفسيرها و بعدها إبراز الاستنتاجات و تقديم الاقتراحات من خلال إجراء الدراسة الميدانية.

## الفصل الأول

### مدخل عام حول الالتزام التنظيمي

## مقدمة الفصل

يرجع سر الاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة إدارية إلى العناية بدور الفرد في المنظمة حيث يعتبر الفرد حجر الأساس للمنظمة، فنجاح أي منظمة أو مؤسسة مرتبط بزيادة إنتاجيتها وتحقيق أهدافها وهذا كله يعتمد على مدى قدرة أفرادها وكفاءتهم وقوة أدائهم وكلما كان العاملين بالمنظمة على مستوى عال من الالتزام بعملهم كلما استطاعت هذه المنظمة القيام بدورها وتحقيق أهدافها المرجوة، يعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافسيتها للمنظمات الأخرى. ونظرا لتعدد الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة، فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية من حيث مفهومه، خصائصه، أهميته، العوامل المساعدة في تكوينه، مراحلها، المتغيرات المؤثرة فيه، طرق قياسه وأخيرا آثاره على المنظمة، وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل.

## المبحث الأول: مفهوم، خصائص وأهمية الالتزام التنظيمي.

### المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي.

على الرغم من تزايد عدد المهتمين بالالتزام التنظيمي فإنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد له، ويعود ذلك إلى تعدد المنطلقات والزوايا التي نظر الباحثون إليه من خلالها، فعلى سبيل المثال يرى

(Hall, et al., 1970) أن الالتزام التنظيمي هو العملية التي يحدث فيها التطابق والتشابه بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة. و كما عرفه ( شلدون 1971 sheldon) بأن الالتزام هو " التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها"<sup>1</sup>، وهو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها، ويرى ( Bunchana, 1974) أن الالتزام التنظيمي هو اندماج الفرد داخل المنظمة.

وقد عرفها ( الكلابي، 1997) على أنها شعور الموظف الايجابي نحو منظمته ومدى ارتباطه بها ورغبته في البقاء عضوا فيها. وقد عرفها ( Marsh et Mannari, 1997) على أنه الحق الأدبي أو الأخلاقي بالبقاء داخل المنظمة بغض النظر عما تقدمه من رضا للعاملين أو تحسين حالتهم.<sup>2</sup>

ومن أكثر التعاريف شيوعا تعريف بورتر وستيرز وبوليان ( Porter, L.W, R.M. Streers, R.T.) (Mowday, and P.V Boulian, 1974)<sup>3</sup> وهو يعرف الالتزام التنظيمي بأنه: القوة النسبية لتوحد الفرد مع تنظيم معين وارتباطه به، و بهذا المعنى ينطوي الالتزام على ثلاثة أبعاد رئيسية على أقل تقدير هي:

<sup>1</sup> عاشوري إبتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية، ماجستير في العلم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، جامعة بسكرة، 2015، الصفحة 23.

<sup>2</sup> أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، 2003، الصفحة 56.

<sup>3</sup> إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى بمكة، المملكة العربية السعودية، 2008، الصفحة 39

1. اعتقاد قوي بأهداف و قيم المؤسسة و ميولها.
2. إرادة قوية لممارسة جهد معقول في المؤسسة.
3. رغبة قوية للمحافظة على عضوية المؤسسة.

كما يعرف الالتزام التنظيمي على أنه: "المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المؤسسة، والمودة أو الصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق أهداف وقيم المؤسسة، وهو نتاج تفاعل ثلاثة عناصر<sup>4</sup> هي:

- التناوب: أي تبني أهداف المؤسسة وقيمها باعتبارها أهدافا وقيما للعامل في التنظيم.
- الاستغراق: والمقصود به الانهماك أو الانغماس أو الانغمار النفسي في أنشطة المؤسسة ودور الفرد في العمل.
- الإخلاص و الوفاء: أي الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المؤسسة.

هذا التعريف يشير إلى رابطة مشاعر عاطفية إزاء الأهداف والقيم الخاصة بالتنظيم، بغض النظر عن قيمته العملية، وأن الأفراد الذين لديهم التزام تجاه مؤسساتهم هم أولئك الذين على إدراك بالتوافق بين قيمهم وأهدافهم مع أهداف وقيم التنظيم الذين يعملون به والذين يعملون بوفاء ويكرسون كل طاقاتهم في عملهم.

### موقف الإسلام من الالتزام<sup>5</sup>

حث الإسلام على الألفة والمودة والتعاون بين الناس ودعا الإسلام إلى الوحدة ونهى عن الاختلاف. وفي هذا تأكيد على الالتزام وهذا ينطبق على الانتماء إلى المنظمات حيث أمر الإسلام بالإخلاص و الالتزام والأمانة في العمل و طاعة ولي الأمر في غير معصية الله سبحانه وتعالى.

<sup>4</sup><https://platform.almanhal.com>, consulter le 18/04/2018, à 11:00.

<sup>5</sup>، إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى بمكة، المملكة العربية السعودية، 2008، الصفحة (38،39).

أما الالتزام التنظيمي حسب النظرية الإسلامية فينعكس أصلا عن الولاء والانتماء للمبادئ المنبثقة من العقيدة الإسلامية تلك المبادئ التي تحدد سلوك العاملين في مواقفهم التنظيمية والاجتماعية بما يرضي الله تعالى فيطلبون ثوابه ويجتنبون عقابه فمعيار المسؤولية ومعيار الانتماء عندهم هو معيار ذاتي داخلي يدفعهم لإتباع السلوك الإيجابي في عملهم و المحافظة عليه لتحقيق غاياته فهم يؤدون عملهم بأمانة وإخلاص ولا يسعون لاستغلال وظائفهم لغايات خاصة ويحافظون على أوقات العمل فلا يتأخرون عنه ولا يهدرون وقته دون جدوى كما أن ولائهم وانتماءهم لتنظيماتهم مستمد بالدرجة الأولى من ولائهم لعقيدهم هذا الولاء والالتزام الذي يحقق لتنظيم صورة حسنة.

و يتضح من كل ما سبق أنه على الرغم من الاختلاف والتباين في تحديد وبلورة معنى الالتزام كظاهرة إدارية، إلا أن هذه التعريفات في معظمها تُجمع على أن الالتزام التنظيمي عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم وهذا الاتفاق يؤكد أيضا (أن الالتزام التنظيمي التزاما طوعيا ينبع عن إرادة الفرد وباختياره وليس التزاما قسريا يفرض عليه عن طريق قوى خارجية)<sup>6</sup>.

## المطلب الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي:

<sup>6</sup> سلامة عادل، الالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين الشمس، مجلة كلية التربية، العدد 23، الجزء (1)، القاهرة، الصفحة 15.

ومن خلال الاستعراض السابق لتعريف الالتزام التنظيمي يمكن سرد الخصائص المشتركة التالية و الخاصة به<sup>7</sup> وهي:

- يُعتبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، و رغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله و إيمانه بأهدافها و قيمها.
- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
- يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، والاستمرار والبقاء في العمل، وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.
- يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.
- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
- تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة.

<sup>7</sup>سعد تراحيب غنام البيومي، الالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية، 2012، الصفحة(18،19).

## المطلب الثالث: أهمية الالتزام التنظيمي:

لقد أكدت العديد من الدراسات (سامي إبراهيم حماد حنونة، 2012، سعد تراحيب غنام البقمي، 2008،...) التي أجريت حول الالتزام التنظيمي على أهمية الالتزام التنظيمي ومدى تأثيره على المستوى الفردي والتنظيمي بل كما أكدت على تأثير الالتزام على المستوى الاجتماعي والقومي<sup>8</sup>، كما أكدت على ارتفاع تكلفة الغياب وارتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، حيث أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء المهام.<sup>9</sup>

كما تتمثل أهمية الالتزام التنظيمي في النقاط التالية:

1. يمثل الالتزام التنظيمي نمطا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لهؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى إنجاز.
2. إن التزام الأفراد وخاصة المديرين للمنظمات التي يعملون بها تعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل.
3. يساهم الموظفون ذوي الالتزام المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلادهم.

<sup>8</sup> سعد تراحيب غنام البقمي، الالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2012، الصفحة 13.

<sup>9</sup> عاشوري إبتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية، ماجستير في العلم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، جامعة بسكرة، 2015، الصفحة 55.

4. يساعد الالتزام التنظيمي في انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة الآخر عن الدوام وتحسين الأداء الوظيفي.

5. يعتبر الالتزام التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى كما يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفعالية المنظمة.

### المبحث الثاني: أبعاد ومراحل الالتزام التنظيمي و المتغيرات المؤثرة فيه.

#### المطلب الأول: أبعاد الالتزام التنظيمي.

اتجهت العديد من الدراسات (الالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، 2012، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين، 2014،...) إلى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها على مستوى الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية، ويعتبر بوتر رائداً من رواد في هذا الجانب، والالتزام التنظيمي له أبعاد عديدة وجوانب متنوعة يمكن الإشارة إلى البعض منها فيما يلي<sup>10</sup>:

◀ قد حدد "ستاو" 1977 و "سيلانيك" 1977 أبعاد الالتزام التنظيمي في البعدين التاليين:

أ. **الالتزام الإيجابي:** والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع

أهداف و قيم المؤسسة وتزداد لديها الرغبة للبقاء والاستمرار فيها.

ب. **الالتزام السلوكي:** والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بمؤسسته،

ناتجا من سلوكه السابق. فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكا بها

ويعضويتها.

<sup>10</sup> خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، البحرين، 2006، صفحة (37، 38)

◀ ويرى "كانتور" 1986 أن للالتزام التنظيمي ثلاثة أسس هي:

أ. **الالتزام المستمر:** ويقصد به أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه من أجل البقاء مع

الجماعة، دون النظر لما يحققه من مكاسب عند تركها.

ب. **الالتزام التلاحمي:** يتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية متماسكة ومتضامنة مع الجماعة، و

يتحقق ذلك عند تركه السلوك المؤدي للتباغض والتناحر، مركزا على السلوك الإيجابي.

ت. **الالتزام الموجه:** ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة ممثلا لسلطتها ومعاييرها التي

تحددها.

◀ أما "كيدرون" 1978 فيذكر بعدين للالتزام التنظيمي هما:

أ. **الالتزام الاخلاصي:** ومقصود به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويجعلها جزءا من قيمه

وأهدافه.

ب. **الالتزام المحسوب:** والمقصود به الرغبة التي يبديها الموظف باستمرار في عمله

بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى وبمزايا أفضل.

◀ ويرى كل من (Allen and Meyer, 1990)<sup>11</sup> أن الالتزام التنظيمي لا يجب أن يعتمد على

العواطف أو ان يكون أدبيا وإنما يكون مستمرا ومتوصلا حيث حدد أن الالتزام التنظيمي يتكون

من ثلاثة أبعاد<sup>12</sup>: ثلاثة و هي:

أ. **الالتزام العاطفي Affective commitment:**

<sup>11</sup> د.محمد أحمد المصاروة، أ.د.نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع: منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام للنشر و التوزيع، 2014.  
<sup>12</sup> سعد تراحيب غنام البقمي، الالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2012، الصفحة 21.

ويعني ارتباط الفرد بالمنظمة و أهدافها ارتباطا وجدانيا، ويؤكد هذا المفهوم على أن الالتزام العاطفي للفرد هو إيمانه بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمها واستعداده لبذل الجهد من أجل المنظمة ورغبته القوية في البقاء كعضو بالمنظمة.

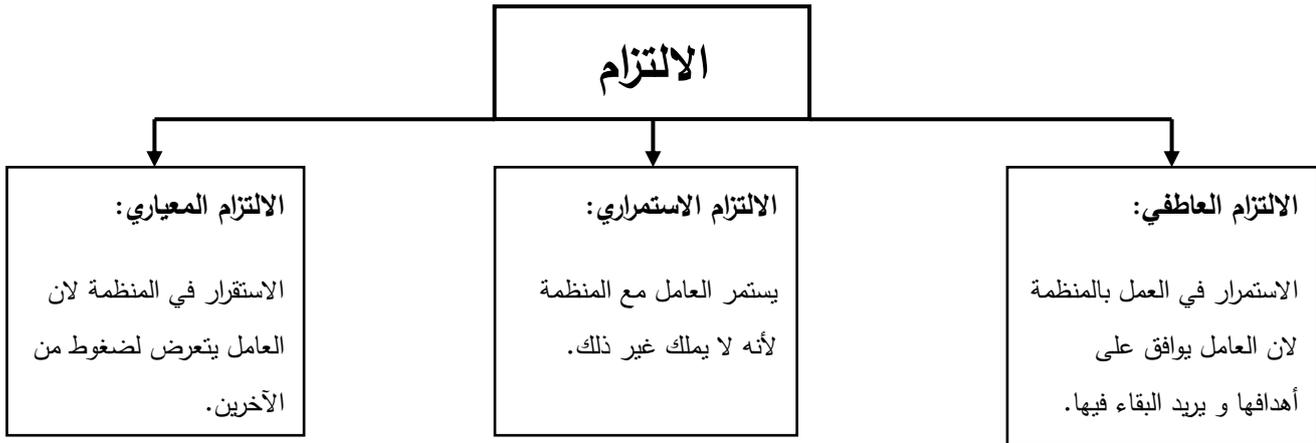
#### أ. الالتزام المستمر **Continuance commitment**:

ويعني الاندماج في أنشطة المنظمة مع الأخذ في الاعتبار التكاليف التي سوف يتحملها الفرد إذا ترك المنظمة، ويزداد هذا النوع من الولاء حينما يعتقد الفرد أنه لا توجد لديه فرص وظيفية بديلة، أو عندما تكون التكاليف الشخصية لترك الوظيفة في المنظمة عالية، أو تكون العوائد التي يحصل عليها من ترك المنظمة والالتحاق بأخرى منخفضة...

#### ج. الالتزام المعياري **Normative commitment**:

ويشير إلى الالتزام المدرك من جانب الفرد للبقاء في المنظمة أي أن الالتزام المعياري هو نوع من الواجب على الفرد والتراكمات الثقافية له قبل وبعد التحاقه بالمنظمة.

**الشكل 1.1: أبعاد الالتزام التنظيمي.**



**المصدر:** جرينج، جيرالد، بارون، ترجمة رفاعي محمد، بسيوني إسماعيل، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2004.

### المطلب الثاني: مراحل الالتزام التنظيمي

يتولد الالتزام التنظيمي من محصلة تفاعل قوي متعددة تتمثل في خصائص الأفراد وشخصياتهم وضغوط العمل والعوامل التنظيمية و المؤثرات المجتمعية والبيئة العامة ومن خلاله يمر الفرد بعدة مراحل من الالتزام التنظيمي.

◀ حددها "ولتشي و لافن Lavan & Welsch" في مرحلتين:

- الأولى: مرحلة انضمام الفرد للمؤسسة التي يريد أن يعمل بها وفي الغالب يقع اختياره على المؤسسة التي يتوقع أن تحقق رغباته و تطلعاته.
- الثانية: مرحلة الالتزام التنظيمي حيث أن الفرد يحرص بذله جهدا كبيرا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ونهوضه بها.

◀ ويشير "أورالي Oreily"<sup>13</sup> إلى ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي:

- **الإذعان:** أو الالتزام بالتزام الفرد مبني على ما سيحصل عليه من المؤسسة من فوائد في البداية، لذا نراه يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلبونه مقابل حصوله منها على الفوائد المختلفة.
- **مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد و المؤسسة:** فنجد الفرد يتقبل سلطة و تأثير الآخرين من أجل الرغبة والاستمرار للعمل بها، فهي تشبع حاجته للانتماء، لذا فإنه يشعر بالفخر لانتمائه لها.
- **مرحلة التبنى:** فالفرد يعتبر أهداف وقيم المؤسسة أهدافا وقيما له فالالتزام نتيجة لتطابق أهداف المؤسسة وقيمها مع أهداف الفرد وقيمه.

◀ حسب بوكانان (Bochanan)<sup>14</sup> الالتزام التنظيمي للفرد مر بثلاث مراحل وهي متتابعة كما يلي:

1. **مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد و التجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته، ويقول بوكانان أنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئة للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل، عدم وضوح الدور، ظهور جماعات متلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة.

<sup>13</sup>سعد تراحيب غنام البقمي، الالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2012، الصفحة 22.

<sup>14</sup>محمد بن غالب العويفي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005، صفحة (37،36).

2. **مرحلة العمل والانجاز:** وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، و يتبلور وضوح الولاء للعمل و المنظمة.

3. **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولائه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج.

### **المطلب الثالث: المتغيرات المؤثرة على الالتزام التنظيمي<sup>15</sup>:**

تعددت الدراسات التي تناولت المتغيرات الديمغرافية المرتبطة بالفرد على الالتزام التنظيمي، حيث اشتملت هذه الدراسات على كثير من السمات منها: العمر، الجنس، مدة الخدمة، مستوى التعليم، المركز الوظيفي، الشخصية، الاتجاهات، معتقدات الفرد عن العمل، الطموح، الحاجة إلى العلاقات الاجتماعية، الحاجة إلى الانجاز و إلى تحقيق الذات، أما المتغيرات التي حظيت باهتمام خاص من قبل الباحثين هما متغيرات التي حظيت باهتمام خاص من قبل الباحثين هما متغيري العمل ومدة الخدمة.

#### **← متغير العمر و علاقته بالالتزام التنظيمي:**

أثبتت نتائج بعض الدراسات على وجود ارتباط ايجابي فيما بين التقدم بالعمر والالتزام التنظيمي، أي أنه كلما تقدم الموظف في العمر ارتفع معدل الالتزام التنظيمي ليه نتيجة لأن الكبار في السن من الموظفين أكثر حرصا وظيفيا في العمل.

<sup>15</sup>صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، بدون طبعة، الصفحة(317، 318، 319).

### ◀ علاقة الالتزام بمدّة الخدمة<sup>16</sup>:

أكدت بعض الدراسات أن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة، أي وجود علاقة طردية ايجابية، وذلك لعدة أسباب منها أن التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف وزملاء العمل من جهة، والموظف وقيادته المباشرة من جهة أخرى، وتقدم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء والتابعين إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة علاوة على إمكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية الأخرى معنوية كانت أو مادية، لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك منظمته للعمل في منظمة جديدة أي أن احتمال انتقال الفرد إلى منظمات أخرى تقل مع زيادة عمل الفرد.

### ◀ علاقة الالتزام بمستوى التعليم:

أكدت بعض الدراسات بين التأهل العلمي للموظف ومعدل الالتزام التنظيمي، وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعها وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي. أما البعض الآخر من الدراسات أكدت على الارتباط الإيجابي بين الالتزام التنظيمي والمستوى التعليمي للموظف، أي أنه كلما ارتفع التأهيل العلمي للفرد ارتفع معدل التزامه التنظيمي

### ◀ طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي و جنس الموظف:

أكدت بعض الدراسات بان الرجل أكثر استقرارا والتزاما من المرأة، أما البعض الآخر أكد على أن المرأة أكثر التزاما من الرجل، ويقول البعض أن المرأة غير متزوجة لأنها أكثر رضا وارتباط بوظيفتها.

<sup>16</sup>صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، بدون طبعة، الصفحة 317.

### ◀ علاقة الالتزام التنظيمي بالطموح و الحاجة إلى العلاقات الاجتماعية:

أكدت نتائج بعض الدراسات على العلاقات الايجابية بين الالتزام التنظيمي والطموح والحاجة إلى العلاقات الإجتماعية وكذلك بين الالتزام التنظيمي والحاجة إلى الانجاز .

### ◀ العلاقة بين نطاق الوظيفة و الالتزام التنظيمي:

أشارت بعض الدراسات إلى العلاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام التنظيمي، إذ كلما زاد نطاق الوظيفة أدى إلى زيادة التحدي المرتبطة بالوظيفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي .

### ◀ العلاقة بين صراع الدور و غموض الدور و الالتزام التنظيمي:

تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة عكسية بين كل من غموض الدور وصراع الدور والالتزام التنظيمي، حيث أن صراع الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية الذي يؤثر سلبيا على التزام الأفراد، أما غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع ويؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها الفرد و بالتالي يؤثر سلبيا على الالتزام، ولكن إذا زادت درجة وضوح الدور الذي يؤديه الفرد زاد التزامه به .

### ◀ العلاقة بين عبء العمل و الالتزام التنظيمي:

كشفت بعض الدراسات أن شعور الفرد بزيادة عبء الدور الذي يؤديه قد يؤدي إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي . أي أن هناك علاقة عكسية بين عبء الدور والالتزام التنظيمي .

المبحث الثالث: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي، طرق قياسه وآثاره على المنظمة.

### المطلب الأول: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي.

تشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الالتزام التنظيمي أن من أهم العوامل التي تسهم في تنمية التزام العاملين وولائهم لمنظماتهم هي<sup>17</sup>:

#### 1. المكانة الاجتماعية:

ويقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي. وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيراً عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية.

يرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم بعضاً حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم، ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها. وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة منها: الدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته وظروف العمل، والأجور والأقدمية في التعيين بالإضافة إلى الأسباب التي يحصل عليها الشخص من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية.

<sup>17</sup>عبودي زيد، التنظيم الإداري: مبادئه و أساسياته، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2006، الصفحة(211،212)

## 2. إشباع حاجات العاملين الإنسانية في المنظمة:

من المعروف أن للعاملين مجموعة من الحاجات المتداخلة التي يسعون إلى إشباعها، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في المنظمة، ويسعون لأن يكونوا مُقدرين محبوبين، وأن ينتمون لجماعة ويسعون بالتالي لتحقيق ذاتهم، والمنظمة الذي لا يساعدهم في تحقيق وإشباع هذه الحاجات لا يمكن على الأغلب أن يكون مكانا لاستقرارهم، بل يسعى أعضاؤه للبحث عن غيره يمكنهم من تحقيق هذه الحاجات مما يزيد من إلتزامهم التنظيمي له، ويدفعهم إلى مزيد من العمل الجاد لتحقيق أهدافه.

فإذا أشبعت تلك الحاجات بمساندة ذلك التنظيم فإنه يتولد لدى الفرد ذلك الشعور بالرضا والاطمان ومن ثم بالانتماء والالتزام التنظيمي، فالالتزام التنظيمي يزيد إذا سعت المنظمة إلى العمل على إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين لديها.

## 3. وضوح الأهداف و تحديد الأدوار:

لقد أظهرت الدراسات أن الالتزام التنظيمي يزداد كلما كانت أهداف المنظمة واضحة يستطيع الأفراد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها، وكذلك كلما كانت أدوارهم واضحة ومحددة ساعد ذلك على زيادة الانتماء والالتزام التنظيمي وذلك لتجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة غموض أدوار العاملين.

## 4. الرضا الوظيفي:

يقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في المنظمة، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تُقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تُقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه.

ويرى هيرزبيرج Herzberg أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي عليه الوظيفة بما في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتبار والمسؤولية. أما عدم الرضا فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة التنظيم وظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار والأمن في الوظيفة والمركز الاجتماعي والأجور وأسلوب الإشراف.

### 5. الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

يُعتبر مفهوم المناخ التنظيمي عن "الخصائص المختلفة التي تميز البيئة في المنظمة والتي تشمل نواحي التنظيم الرسمي، وحاجات العاملين وطبيعة الاتصالات التنظيمية، وأساليب الإشراف السائدة وسلوك الجماعات وغيرها من العوامل التي يدركها أفراد المنظمة فتؤثر في سلوكهم وفي كل السلوك التنظيمي".

### ومن التعريفات الأخرى للمناخ التنظيمي:

أنه مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار يفهمها العاملون ويدركونها فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم. إن تمتع العاملين بجو يسوده الوفاق والوثام والتسامح والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى الأهداف المشتركة يُعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالولاء للمنظمة والالتزام التنظيمي فيها. وقد بينت الأبحاث في هذا المجال أن التنظيمات ذات البيئات المُتسلطة والتي تتصف بعدم المبالاة وعدم الحيوية هي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين ولا تنمي فيهم قيم الولاء التنظيمي لذلك يرى الباحثون أنه من الضروري الاهتمام بالبيئة التنظيمية وتحقيق التوافق

بين الإنجاز وتحقيق الأهداف من ناحية و العناية بالإنسان من ناحية أخرى لرفع الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

#### 6. زيادة مشاركة العاملين في التنظيم:

إن المشاركة تزيد من الولاء والالتزام التنظيمي للعاملين، حيث أن إتاحة الفرصة للعاملين للإسهام بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية من شأنها تقوية الروابط وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء في بيئة العمل حيث تعرف المشاركة بأنها اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة بعد أن تتيح له الجماعة التي هو عضو فيها الفرص للإسهام في الأهداف والمشاركة في المسؤوليات.

وقد أوضحت الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الانتماء التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة بيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه المنظمة من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم ولاستقرارهم الأمر الذي يؤدي لتقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية عالية بما يؤدي في النهاية لرفع درجة التزامهم التنظيمي للمنظمة.

#### 7. إيجاد نظام مناسب للحوافز:

يُعتبر الحافز عن تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب - بدرجات متفاوتة- لحاجاته الناقصة وتركز نظرية حوافز العمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلا مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل وأسباب تركهم العمل في المنظمات أو بقائهم فيها لذلك فإن توافر أنظمة مناسبة من الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي، وزيادة معدلات الإنتاج وانخفاض التكاليف وفي هذا السياق

يرى بعضهم أن الالتزام التنظيمي يتحقق من خلال معاملة العاملين على أنهم شركاء وليسوا مجرد أفراد ومنح المزايا المادية والمعنوية وإتاحة فرص التطور المهني والوظيفي لهؤلاء العاملين.

وقد ذكر كل من (Steers, Porter, 1991) بعض العوامل المؤثرة في تطوير وتعزيز الالتزام

التنظيمي وهي<sup>18</sup>:

#### ← عوامل شخصية:

وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه، مثل شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة، أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة، أو عوامل تتعلق باختياره العمل.

#### ← عوامل تنظيمية:

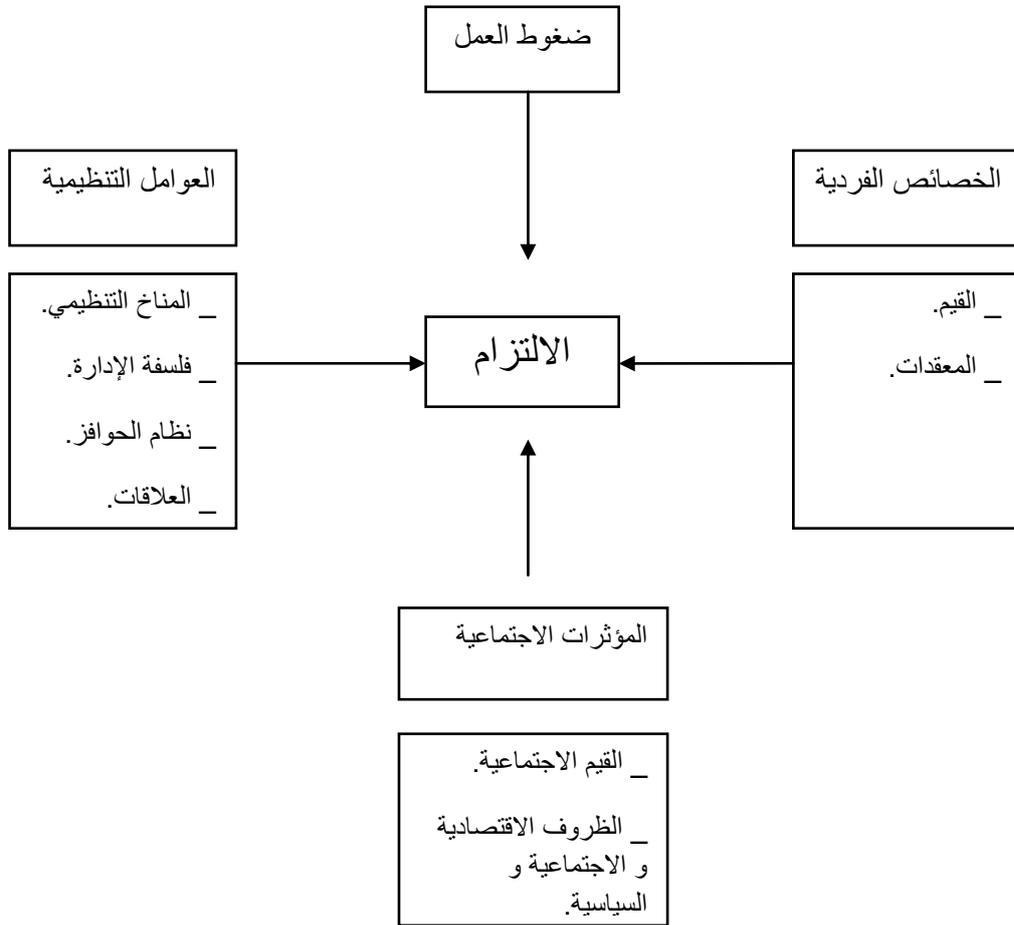
وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية أو نطاق العمل نفسه كالتغذية الراجعة والاستقلالية فضلا عن الإشراف المباشر، وتمسك أفراد العمل بأهداف المنظمة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تتمثل في بيئة العمل وطبيعته وخصائصه ونمط القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي بشكل عام.

#### ← عوامل غير تنظيمية :

وهي عوامل ترتكز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الالتزام لدى العاملين مرتفعا عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في منظمته مما يعطيه تبريرا لاختياره الأول، أو حين يرى أن اختياره مطلقا نسبيا لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول.

<sup>18</sup>حمادات محمد، قيم العمل و الالتزام التنظيمي لدى المديرين و المعلمين في المدارس، عمان، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، 2006، الصفحة 70.

الشكل رقم 2.1: العوامل التي تؤثر في تشكيل الالتزام التنظيمي.



**المصدر:** سامي إبراهيم حماد حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة

ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، الصفحة 20.

## المطلب الثاني: طرق قياس الالتزام التنظيمي.

لقد طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام وتحليله عددا من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام الفرد بالمنظمة وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها وحيث يوجد عدد كبير من المقاييس للالتزام التنظيمي يصعب استعراضها جميعا سوف نذكر بعضا منها وهي:<sup>19</sup>

- مقياس ثورنتن: والذي تضمن 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن 7 فقرات أخرى خماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.
- مقياس بورتر وزملائه وقد أطلق عليه إستبانه الالتزام التنظيمي (OCQ) Organization Commitment Questionnaire يتكون المقياس من 15 فقرة تستهدف قياس:

- درجة التزام الأفراد بالمنظمة.

- درجة ولائهم وإخلاصهم لها.

- الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيامها.

واستعان بمقياس ليكيرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة ويمكن استخدام المقياس لوصف

الالتزام بشكل عام.

- مقياس مارش ومارفري: حيث قدما مقياس للالتزام مدى الحياة ويتكون من 4 فقرات وقد استخدم كأداة لقياس:

- إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة.

- تعزيز استحسان المنظمة وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل.

<sup>19</sup>سامي إبراهيم حماد حنون، قياس مستوى الالتزام لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، رسالة الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، 2006، الصفحة 21.

- ولاء الفرد للمنظمة حتى إحالته على التقاعد.

- أخيرا إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

• مقياس جورج وزملائه: وهو محاولة لقياس الالتزام التنظيمي من خلال 6 فقرات.

كما يمكننا قياس الالتزام التنظيمي من خلال معايير، حيث قسمت هذه المعايير إلى نوعين:

### 1. المعايير الموضوعية :

وهي قياس الالتزام التنظيمي من خلال الآثار السلوكية وذلك باستخدام وحدات قياس موضوعية تبين

مدى رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم، ودوران العمل وكثرة الحوادث، مستوى الأداء، الغياب... الخ.<sup>20</sup>

ومن خلال رصد هذه الظواهر يتم التعرف على درجة الالتزام الموجودة بالمنظمة.

### 2. المعايير الذاتية:

هي قياس الالتزام التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين لدرجة التزامهم وهذه لا

يمكن أن تؤدي إلى بلورة مؤشرات معينة تكشف مستوى الالتزام التنظيمي.<sup>21</sup>

<sup>20</sup>الوزان محمد أحمد، المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، البحرين، 2006، الصفحة 45.

<sup>21</sup>أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار النشر، عمان، الصفحة 101.

## المطلب الثالث: آثار الالتزام التنظيمي على المنظمة<sup>22</sup>.

يتضح أن الالتزام التنظيمي يؤثر على المنظمة من خلال المتغيرات التنظيمية التالية:

### 1. الأداء المتميز:

يؤثر الالتزام التنظيمي على فعالية وكفاءة المنظمات لما له من تأثير على أداء العاملين والالتزامهم بأهداف المنظمة وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الانتماء من أهم مقومات الإبداع الوظيفي كما يشير الباحثون إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري.

### 2. خفض دوران العمل:

تشير بعض الدراسات إلى أن زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين يقلل معدلات دوران العمل. كما أن الالتزام التنظيمي يساعد إلى حد كبير على انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخر عن العمل. ومن ناحية أخرى نجد أن هناك علاقة عكسية بين الالتزام التنظيمي والغياب عن العمل كما وجد أيضا أن للالتزام التنظيمي تأثيرا سلبيا على ترك العمل فالأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الانتماء التنظيمي المنخفض وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل وتتمثل فيما يلي:

- التقليل من مصروفات الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف والاختيار والتدريب للأعضاء الجدد.
- انخفاض الإنتاجية فعند تدريب عامل جديد ستخفض إنتاجيته على الأقل أثناء فترة التدريب.

<sup>22</sup> خطاب عابدة، الانتماء التنظيمي و الرضا عن العمل: دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية، مجلة العلوم الإدارية، العدد 13، جامعة الملك سعود، الرياض، 1998.

- الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الموظفين قد يكون له أثر سلبي على معنوية الموظفين المنتقين. الأمر الذي قد يزيد من عدد من يغيب أو يترك العمل وهذه المشكلات تكون أكثر عمقا عندما تكون بين القادة والإداريين أصحاب المناصب العليا في المنظمة التي يتصف أفرادها بالالتزام المرتفع.

## خاتمة الفصل

إن الالتزام التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، فهو يعتبر عنصر مؤثر في نجاح أو فشل المنظمات، فالالتزام التنظيمي باعتباره حالة ايجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته التي يعمل بها، قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليه بعمق من خلال عرض مجموعة من المفاهيم حوله، وإبراز أهميته، وتوضيح خصائصه التي تميزه عن باقي المتغيرات، ومعرفة أبعاده، والمراحل التي يمر بها الالتزام التنظيمي ليصل إلى المعنى المطلوب، والتعرف على طرق قياسه، والنتائج المترتبة عليه.

## الفصل الثاني

مدخل عام حول الأداء الوظيفي

## مقدمة الفصل:

يعتبر الأداء الوظيفي واحدا من أهم متغيرات العمل إذ تهتم المنظمات بمتابعته ومراقبته وقياسه أكثر من أي متغير آخر، لهذا أثار موضوع الأداء الوظيفي اهتمام الباحثين والمفكرين في حقل الإدارة العامة وذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي له في المنظمات الإدارية فنجاح أو فشل أي منظمة يعتمد بالدرجة الأولى على أداء موظفيها، لهذا من الضروري متابعة أفراد المنظمة وتقييمهم بصفة مستمرة ومنتظمة.

ويشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.

وقد تناولت في هذا الفصل مفهوم الأداء الوظيفي، عناصره، أهميته، محدداته، العوامل المؤثرة فيه، قياس الأداء الوظيفي، طرق قياسه، طرق تحسين الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: مفهوم، عناصر وأهمية الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.

يعد الأداء أحد أهم المؤشرات الأساسية التي توضح مدى كفاءة العامل وبلوغه مستوى الإنجاز المرغوب في هذا العمل. وبالتالي لا يُنظر للأداء في شكله أو مظهره بقدر ما ينظر إليه في مضمونه وكفاءته، لقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء طبقاً لتخصص ومجال كل منهم:

◀ فقد عرفه بدوي مصطفى<sup>1</sup>(1984) بأنه: "نتاج جهد معين، قام ببذله فرد أو مجموعة لانجاز عمل

معين"<sup>1</sup>

◀ قد عرفه هلال(1996) بأنه: تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو

الجهة التي ترتبط وظيفته بها، و يعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.<sup>2</sup>

◀ أما (Sutermeister): فيرى الأداء الوظيفي ينتج من تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة

بالسلوك البشري فقد تتطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات للعمل ولكن بدون توافر الدافع

للمعمل ستتعدم العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي والعكس صحيح فقد يتوافر الدافع القوي

للمعمل ولكن بدون وجود قدرة على العمل لديه ستتعدم العلاقة بين الدافع والأداء الوظيفي.

◀ ويرى<sup>3</sup> (Thoms Gilbert) : بأن الأداء هو نتيجة للتفاعل ما بين السلوك والإنجاز فهو ما

يبقى من أثر أو نتائج بعدد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أن الإنجاز هو نتاج للسلوك والأداء

هو مجموعة السلوك والنتائج التي تحققت معا.

◀ كما عرف " هاينز " الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال".<sup>4</sup>

<sup>1</sup>سعد تراحيب غنام البقمي، الالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،2012،الصفحة25.

<sup>2</sup>ناصر محمد ابراهيم السكران، المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية،2004، الصفحة42.

<sup>3</sup>حاتم علي حسن رضا، " الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية، كلية الدراسات العليا، 2004، الصفحة87.

◀ وقد عرفه "فريدريك تايلور" في كتابه المشهور "مبادئ الإدارة العلمية" ماهية الأداء بأنها تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والآلة.

◀ كما عُرف بأنه ما هو إلا مسؤوليات وواجبات و أنشطة ومهام يتكون منها عمل الفرد التي يجب القيام بها فهو في حقيقة الأمر ما هو إلا سلوك بأوسع معانيه أما الأداء الإداري فهو عبارة عن ما يقوم به الموظف أو المدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة إلى أخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك.

نستخلص من التعاريف السابقة للأداء، إن الاداء الوظيفي يتكون من عوامل تساهم وتؤثر فيه، يخضع بعض منها لسيطرة الموظف، بينما يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة، وتبرز أهمية هذه العوامل على وجه الخصوص فيما يلي:

- . **الموظف:** يؤثر الموظف على الأداء بما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- . **الوظيفة:** تؤثر الوظيفة على الاداء من خلال ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل تشبع حاجات ورغبات القائمين به ويحتوي هذا العمل على عنصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه.
- . **الموقف:** يقصد به ما تتصف به البيئة التنظيمية من مناخ عمل وإشراف، ووفرة الموارد، الأنظمة الادارية، الهيكل التنظيمي وغيرها من العوامل التنظيمية الأخرى، والتي يكون لها تأثير على أداء الوظيفة.
- . **الهدف:** إن لكل عمل مجموعة من الأهداف يجب على الموظف انجازها كل في حدود المهام والواجبات الموكلة له والقيام بها، و بالتالي فان أداء أي فرد ما هو إلا انعكاس لمدى نجاحه وفشله في تحقيق هذه الأهداف من أدنى المستويات إلى أعلاها.

<sup>4</sup>الماضي، مساعد عبد الله السعد، معوقات الاتصال الإداري و انعكاساتها على الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية مطبقة على المستويات الادارية الوسطى و التنفيذية بإمارة منطقة الرياض، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1418هـ، الصفحة 13.

إن الأداء هو محصلة سلوك معين قام به الفرد وهذا السلوك تتحكم في ايجابيته هذه العوامل التي سبق ذكرها، لذلك فإن كل المنظمات تهتم بمتابعته ومراقبته لما له من أهمية.

## المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي.

هناك مجموعة من العناصر أو المكونات رئيسية للأداء يمكن حصرها كما يلي:

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة و مهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
3. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
4. **المثابرة و الوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في وقتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.<sup>6</sup>

كما سلت الضوء على مجموعة من العناصر للأداء الفعال أبرزها ما يلي<sup>7</sup>:

1. **كفايات الموظف:** ويقصد به معلوماته ومهاراته واتجاهاته وقيمه، أي الخصائص الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به الموظف.

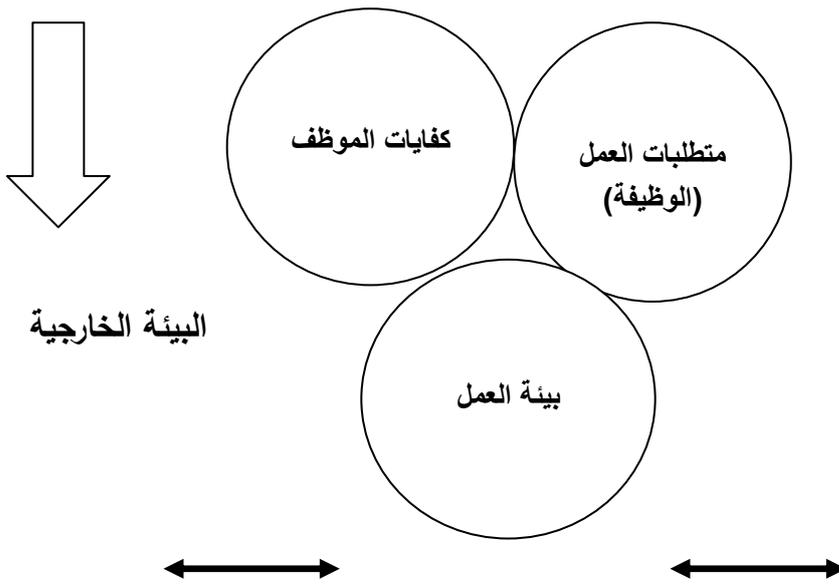
<sup>6</sup> العميرة، محمد بن عبد العزيز، علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز سلطان لمعالجة أمراض و جراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض، رسالة منشورة في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، الصفحة 52.

<sup>7</sup> درة، عبد الباري إبراهيم، والصباغ، زهير نعيم، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون"، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، الصفحة 306.

2. متطلبات العمل (الوظيفة): أي المهام والمسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

3. بيئة العمل: و تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، ومن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال، للموظف أهداف التنظيم وهيكله و الإجراءات المستخدمة فيه، وموارده ومركزه الاستراتيجي، ومن العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم العوامل الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية، الحضارية، السياسية و القانونية.

شكل 01: عناصر الأداء الوظيفي.



المصدر: درة، عبد الباري إبراهيم، و الصباغ، زهير نعيم، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، دار وائل للنشر، عمان، 2008، صفحة 306.

## المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي.

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة ذلك ان المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء واستقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء أفرادها أداء متميزاً. ومن ثم يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك فإن يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء و القادة أيضاً وترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها، وفي الأجهزة الحكومية قد يلاحظ إن الأفراد العاملين قد يكون اهتمامهم بالأداء أقل من اهتمام القادة والرؤساء و قد يؤدي هذا بالرؤساء والقادة إلى ممارسة العديد من الضغوط على المرؤوسين بهدف رفع مستويات أدائهم وتنفيذهم للمهام والمسؤوليات التي يكلفون بها حتى تتحقق نتائج فعلية التي ترغب المنظمات في تحقيقه أو الوصول إليها.<sup>8</sup>

## المبحث الثاني: محددات الأداء الوظيفي، أبعاده والعوامل المؤثرة فيه.

### المطلب الأول: محددات الأداء الوظيفي.

إن الأداء الوظيفي هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة بين الجهد و

القدرات وإدراك الدور الهام للفرد.

<sup>8</sup> طلال عبد الملك الشريف، "الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي" رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، كلية الدراسات العليا، 2004، الصفحة 45.

ولهذا نجد محددات الأداء تتضح في:

1. **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.
  2. **القدرات:** تشير إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.
  3. **إدراك الدور:** ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.
- ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتيان في كل مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين. فبرغم جهد كبير فان هذا العمل لن يكون موجه في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فان الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات، عادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه لا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أدائه مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال إن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر.<sup>9</sup>

<sup>9</sup>رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، الصفحة 216.

## المطلب الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي.

نعني بالأداء قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا ان نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:

**1. كمية الجهد المبذول:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء او كميته من خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

**2. الجهد المبذول:** فيعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء ودرجة الابتكار والإبداع في الأداء.

**3. نمط الأداء:** يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج من هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل قرار لمشكلة معينة والأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.<sup>10</sup>

## المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

إن نجاح الجهاز الإداري في تحقيق ما يطلب منه بكفاءة وفعالية هو بحد ذاته نجاح للنظام السياسي والاجتماعي والثقافي والاقتصادي للدولة، وإن نسبة عالية من نجاح المنظمة في هذا الشأن تعود للإسهامات الفعالة للعنصر البشري الذي يعتبر أحد مقومات الإنتاج الأساسية، لذا كان لزاما على الإدارة

<sup>10</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، الصفحة 220.

إن تولي أهمية بالغة للعنصر البشري في الإنتاج و النظر إليه النظرة الإنسانية من حيث مراعاة رغباته، احتياجاته وطموحاته، وأنه جزء من البيئة الاجتماعية المحيطة بالتنظيم يؤثر فيها ما يؤثر في البيئة الخارجية حيث لا يمكن عزله عما يدور في البيئة المحيطة وما فيها من قيم وعادات وتقاليد، وإن مراعاة الإدارة لهذه الجوانب وحرصها الدائم لتلمس احتياجات الفرد سوف يحسن من أدائه ويدفع بعملية الإنتاج إلى الأمام.

بناء على ما تقدم فإنه يجب على الإدارة التي تسعى إلى كفاءة أداء موظفيها أن تعمل دائماً على إزالة ما يعيقهم ويؤثر على إنتاجهم و ذلك لبلوغ الأهداف المخططة.

و فيما يلي نستعرض بعض العوامل المؤثرة على الأداء:<sup>11</sup>

### 1. غياب الأهداف المحددة:

إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط شمولية وتفصيلية للأعمال، ومعدلات إنتاج محددة، فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات وأن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم، وفي ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء أو خطط تفصيلية محددة فإن المنظمة لا تستطيع أن يكون لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج، ويتساوى في هذه الحالة الموظف الذي يؤدي، والذي يكون أدائه محدوداً أو معدوماً، وعلى الرغم من وجود تقارير للأداء فإن عدم موضوعية في تعبئتها يؤدي إلى تقليل الفائدة منها في كثير من الحالات، وينشأ عن ضعف التخطيط وعدم الموضوعية في تطبيق تقارير الأداء صعوبة قياس معدلات أداء الموظفين المنتجين، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني الأداء حيث لا يكافأ الموظف المنتجين وغير منتجين، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني الأداء حيث لا يكافأ الموظف المنتج بما يستحقه مما قد يؤدي إلى تعميق شعور عدم المبالاة لديه، ومن ثم تدني مستوى أدائه.

<sup>11</sup>حمود بن مطلق العماح، "علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، 2003، الصفحة(67.68.69).

## 2. عدم المشاركة في الإدارة:

إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين في المستويات الدنيا. وينتج عن ضعف المشاركة ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى الموظفين حيث يشعرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في تحليل المشكلات أثناء أداء الأعمال والمشاركة في وضع الحلول المناسبة التي تعترض سبيل التنفيذ، وينشأ عن ذلك تدني الشعور بالرضا، ومن ثم انخفاض الحماس للعمل ومعدلات الإنتاج.

## 3. اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء الموظف والترقيات والعلوات والمكافآت والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل الحفز على الأداء مؤثرة وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقويم أداء الموظفين يتم من خلاله التمييز بين الموظف المنتج والموظف متوسط الإنتاج والموظف غير المنتج، كذلك فإن وجود نظام للحوافز الإضافية كالمكافآت التي تعطى للموظفين الذين يتميز أداءهم من العوامل التي تساهم في دفعهم للتنافس في الأداء وبالتالي رفع معدلات إنتاجهم.

## 4. مشكلات الرضا الوظيفي:

إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء، والرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء.

ويمكن القول إن من العوامل الأساسية التي تساهم في تدني معدلات الأداء هو عدم الرضا الوظيفي، فالرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل الاجتماعية والاقتصادية، فمن العوامل الاجتماعية على سبيل المثال العادات والتقاليد، كما يتأثر بعوامل معنوية داخل البيئة خاصة بيئة العمل كالترقي والتكليف بمسؤوليات أكبر، إضافة إلى مشاركة في العمل، وأسلوب التعامل، وعوامل مادية كالراتب والحوافز المادية وغيرها.

### 5. التسبب الإداري:

يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين، فالتسبب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل يقضيها المسؤول أو الموظف خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة به. وينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسباب عديدة منها أسلوب القيادة والإشراف، فإذا كانت القيادة الإدارية العليا على قدر كبير من الالتزام بالنظام واحترام الوقت وأبدت انتماء وحماسا للعمل، فإن ذلك سوف يجعلها قدوة يحتذى بسلوكها، فضلا عن ذلك فإن هذه القيادات سوف يكون لديها الشجاعة على تطبيق النظام على الموظفين ودعوتهم لاحترام الوقت، وإلى جانب القيادات الإدارية العليا فإن المشرفين الإداريين كل في مستواه إذا كانوا أيضا قدوة في الالتزام بالنظام واحترام الوقت مع أداء دورهم في المتابعة والإشراف فإن ذلك سوف يسهم في دفع موظفيهم إلى التقيد بمواعيد العمل وبذل الجهد لإنجازه.

### 6. مشكلات التطوير التنظيمي:

تعتبر المشكلات الناتجة عن التطوير التنظيمي من الظواهر التي لها أثر على انخفاض معدلات الأداء للعاملين، إذ أن الهدف الأسمى للتطوير التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة الأمراض الفنية والتي تعاني منها المنظمات بهدف جلب

بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين وإشاعة الثقافة والحضارة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء.

### 7. مشكلات البيئة المادية:

تهتم الكثير من المنظمات بمختلف أنواعها ببيئة العمل المادية المناسبة من ناحية الإضاءة أو العمل على إقلال الضوضاء وتوفير الهدوء للعاملين والتهوية والتدفئة والاهتمام بالنظافة بهدف تحسين ظروف العمل. إن عجز المنظمة عن توفير بيئة مادية مناسبة للعاملين يؤدي إلى ترك آثار سيئة في نفوس العاملين وانخفاض روحهم المعنوية وبالتالي إلى قلة إنتاجهم وضعف في مستوى أدائهم.

### 8. ضعف نطاق الإشراف: نتيجة للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية التي يشهدها

المجتمع فإن عبء المسؤولية التي تتحملها المنظمات تتزايد، ونظرا لكبر حجم المنظمات وتعدد العلاقات بين المنظمة والعاملين والرؤساء فإن لنطاق الإشراف دورا في التأثير على الأداء الوظيفي. فيترتب على عدم وجود الإشراف الجيد انخفاض في الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من عدم الثقة والاحترام في التعامل مع الرؤساء وبالتالي يترك أثر على أداء العاملين وإنتاجهم.

### المبحث الثالث: قياس الأداء الوظيفي، طرق تحسينه، وعلاقته بالالتزام التنظيمي.

يقصد بقياس الأداء "الأعمال التي تتم أو تمت ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت وهي وسيلة من وسائل الرقابة وعملية قياس الأداء يقوم بها كل مدير حتى لو كانت هناك إدارة تسمى إدارة المتابعة"<sup>12</sup>.

<sup>12</sup>حاتم علي حسن رضا، مرجع سابق، الصفحة62.

وقد يكون أحيانا من السهل تقييم الأداء بشكل كمي كما في حالة تقييم حجم الإنتاج أو المبيعات، أو التصميمات التي أنجزها الفرد، وفي أحيانا أخرى يكون من الصعب قياس الأداء بشكل كمي وغالبا ما يمثل ذلك تحدي لإدارة الموارد البشرية، الأمر الذي تلجأ فيه لمعايير حكمية تعتمد فيه على الحكم الشخصي للرئيس المباشر أو أطراف التعامل مع الفرد المطلوب تقييم أداءه.

### المطلب الأول: أساليب قياس الأداء.

لقد تم تطوير العديد من أدوات وأساليب قياس الأداء في المنظمات، وبصفة عامة يمكن تصنيف هذه الأساليب وفقا لمعيارين:

◀ الأول: ما إذا كان الأسلوب يحقق قياس نسبي أم مطلق للأداء.

◀ الثاني: ما إذا كان الأسلوب يقيس صفات أم سلوك أم نواتج عمل.

المقاييس النسبية غالبا ما يتم تصميمها بحيث يطلب من القائم بالتقييم أن يقارن بين أداء المرؤوسين الذين يؤديون نفس العمل أو يشغلون نفس الوظيفة، وترتيبهم على حسب جودة أدائهم من الأفضل إلى الأسوأ.

أما المقاييس المطلقة فهي تلك التي تطلب من القائم بالتقييم أن يعطي قيمة لأداء الفرد بناء على معايير أداء موضوع مسبقا بصرف النظر عن أداء الآخرين. وبالتالي لا تتم عملية مقارنة بين أداء الأفراد المختلفين.

المقاييس التي تركز على الصفات هي التي تطلب من القائم بالتقييم أن يحدد مدى توافر صفات أو خصائص معينة في الفرد ومن أهم الصفات شائعة الاستخدام في مقاييس الأداء: الاعتمادية، والقدرة على بذل الجهد، والإخلاص في العمل، ورغم انتقال مقاييس الصفات بالغموض وعدم وضوح وإنهاء تقييم

الفرد ذاته وليس الأداء الذي يقدمه، إلا أنها تتصف بالبساطة، كما أنها تفترض أن الكثير من سلوكيات الفرد كامنة في صفاته و خصائصه وأن الناس غالبا ما تستخدم الصفات كوصف مختصر للسلوك.

أما المقاييس التي تركز على السلوك فهي تلك التي تطلب من القائم بالتقييم أن يصف أنماط سلوكية محددة لدى الفرد. فبدلا من تقييم القدرة على صنع القرارات مثلا (صفة) يتم تقييم جوانب سلوكية لدى الفرد مثل القيام بتجميع المعلومات اللازمة قبل صنع القرار. وغالبا ما تركز مقاييس السلوك على أبعاد واضحة يمكن ملاحظتها ورصدها، كما أنها توضح للعاملين أنماط السلوك التي ترغب فيها المنظمة، وتلك التي يجب تجنبها.

أخيرا، فإن المقاييس التي تركز على نواتج العمل فهي تلك التي تطلب من القائم بالتقييم أن يقيم نتائج ما يقوم به الفرد في عمله. ومن أكثر المداخل شيوعا من هذا الصدد هو "الإدارة بالأهداف Management Objectives" ويعتمد هذا المدخل على مشاركة الأفراد و المديرين معا في وضع أهداف محددة يجب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، ثم يطلب من المديرين أن يقيموا الأفراد على حسب مدى تحقيقهم للأهداف المتفق عليها. وتعتبر نواتج العمل من أكثر المعايير وضوحا وموضوعية، حيث أنها لا تخضع للتقدير الشخصي للقائم بالتقييم.

وفيما يلي عرضا لأهم أساليب قياس الأداء في المنظمات المعاصرة:

### 1. طريقة الترتيب البياني:

تُعتبر طريقة الترتيب البياني من أبسط أساليب قياس الأداء وأكثرها شيوعا في المنظمات. ويحتوي المقياس على قائمة البنود، على صفات، و سلوك، نواتج العمل، يتم تقييم الأداء بناء عليها كما تحتوي على مدى من الدرجات (1-5) التي تعبر عن جودة الأداء بالنسبة لكل بند، و يتطلب من القائم بالتقييم أن يعطي الفرد درجة في كل بند من بنود المقياس تعبر عن مستوى

أدائه. و قد يحتوي المقياس على بنود عامة تصف الأداء (مثل الكمية والجودة) أو بنود خاصة مرتبطة بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد ومستمدة من تحليل الوظيفة التي يؤديها (مثل القدرة على التواصل مع العملاء و حل مشكلاتهم).

## 2. طريقة الترتيب التبادلي:

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ على حسب مدى توافر صفة معينة أو مدى القيام بسلوك معين. ولأنه من السهل التمييز بين أفضل العاملين في مجموعة معينة (قسم أو إدارة)، تعتمد هذه الطريقة على قيام الرئيس المباشر بتحديد الأفضل، ثم الأسوأ في المجموعة ثم استخدام نموذج المقارنة و بالنسبة للأفراد المتبقين يقوم بتحديد الأفضل، ثم الأسوأ منهم، وهكذا. و تسجيلهم في نفس النموذج على حسب الترتيب، حتى يتم تقييم كافة العاملين في المجموعة.

## 3. طريقة المقارنة الزوجية:

تعتمد هذه الطريقة في تقييم الأداء على مقارنة كل فرد في المجموعة مع كل فرد آخر وفقا لكل معيار من معايير التقييم. فإذا كان لدينا مثلا خمس أفراد مطلوب ترتيبهم على حساب درجة أفضلية كل منهم في أداء العمل وفقا لمعيار جودة الأداء مثلا. فإننا نقوم بعمل مقارنة، في كل مقارنة تحدد الفرد الأفضل عن طريق وضع علامة (+) و الفرد الأقل عن طريق وضع علامة (-)، ثم نقوم بحصر علامات (+) التي حصل عليها كل فرد و نقوم بترتيب جميع أفراد المجموعة حسب عدد علامات (+) التي حصل عليها كل منهم بحيث يكون الأفضل من حصل على أكبر عدد من علامات (+) ثم الذي يليه... وهكذا.

#### 4. طريقة التوزيع الإجباري:

تعتمد طريقة التوزيع الإجباري على توزيع الأفراد المطلوب تقييمهم على درجات التقييم المختلفة بنسب محددة مسبقاً، وذلك تجنباً لبعض التحيزات والأخطاء الإدراكية التي يمكن أن يقع فيها بعض القائمين بالتقييم خاصة خطأ التشدد أو التساهل الذي يؤدي غالباً إلى إعطاء جميع أو معظم الأفراد تقدير معين دون التمييز بينهم. فمثلاً قد نحدد مسبقاً النسب التالية:

- 10% من الأفراد يحصلون على تقدير متميز.
- 20% من الأفراد يحصلون على تقدير جيداً جداً.
- 40% من الأفراد يحصلون على تقدير جيد.
- 20% من الأفراد يحصلون على تقدير مرضي.
- 10% من الأفراد يحصلون على تقدير غير مرضي.

وبذلك يأخذ توزيع الأفراد شكل المنحنى.

وتعتمد هذه الطريقة على المقياس النسبي حيث يتم مقارنة أداء الأفراد ببعضهم البعض، كما أن الجميع يعرفون أن عدد قليل منهم سوف يحصل على تقدير متميز، الأمر الذي يدفع كل منهم لبذل أفضل ما عنده حتى يحصل على رتبة متقدمة في التقدير ويتجنب الرتبة المتدنية.

#### 5. طريقة الوقائع الحرجة:

تعتمد طريقة الوقائع الحرجة على الاحتفاظ القائم بالتقدير بمذكرات يدون فيها السلوكيات الايجابية والسلوكيات السلبية التي يقوم بها الأفراد المطلوب تقييمهم فيما يتعلق بممارسة أنشطة ومهام وظائفهم خلال فترة زمنية معينة، وتعتبر هذه الطريقة جديدة حيث أنها توفر أمثلة واقعية لأداء الرديء للفرد، كما أنها تتيح عملية التقييم بشكل مستمر ومتواصل خلال الفترة وليس فقط

عند الحاجة إلى تقييم الأداء أو في نهاية الفترة المطلوب تقييم الأداء خلالها. وغالبا ما يجتمع المرؤوس والرئيس في نهاية الفترة لمناقشة نتائج التقييم، واقتراح الكيفية التي يمكن من خلالها تحسين الأداء في الفترة القادمة.

## 6. تقييم الأداء باستخدام الحاسب الآلي و الانترنت:

يوجد حاليا العديد من برامج الحاسب الآلي المعدة لمساعدة المديرين في تقييم أداء مرؤوسيههم كما يوجد على شبكة الانترنت العديد من البرامج التي يمكن أن تستفيد بها المنظمات في تقييم الأداء ومن أمثلة ذلك: برنامج Appraiser Employee الذي يوفر للقائم بالتقييم قائمة اختيارات تحتوي على عشرات أبعاد تقييم الأداء للاختيار من بينها على حسب الوظيفة التي يشغلها الفرد.

ومن أمثلة برامج التقييم المتاحة على شبكة الانترنت موقع [performancereview.com](http://performancereview.com) حيث يتيح للمديرين تقييم أداء مرؤوسيههم online فيما يتعلق بالعديد من عناصر التقييم. وكذلك موقع [preformancepro.net](http://preformancepro.net) وموقع [www.exxceed.com](http://www.exxceed.com) الذي يتيح للمدير و مرؤوسيه وضع أهداف محددة لأداء يتم مراجعتها بشكل مستمر بغرض التوصل إلى تقرير سنوي للأداء. كما يوجد غيرهم من عشرات بل مئات المواقع التي يمكن الاستفادة منها في تقييم أداء العاملين. ويجب الإشارة أن معظم هذه المواقع مدفوعة الأجر وليست مجانية.<sup>13</sup>

<sup>13</sup>سعد تراحيب غنام البقمي، سعد تراحيب غنام البقمي، الالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2012، الصفحة (35،31)

## أهداف قياس الأداء.

إذا نظرنا إلى أهداف قياس الأداء فإننا لا نجد اختلافا بين الباحثين حول تلك الأهداف والتي تتفق

في الجوانب التالية:

- يزود متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات من أداء العاملين وهل هو أداء مرضي أم غير مرضي.
- يساعد على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة وعلى انجازهم الشخصي.
- تشكيل أداة التقييم وسيلة لمعرفة ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المنظمة وخارجها.
- يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من حيث إمكانية زيادة رواتبهم أو نقصانها بل اقتراح نظام حوافز معينة.
- يكشف عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترفيتهم وتولي مناصب قيادية أعلى.
- يفيد في التخطيط للقوى البشرية في المنظمة فهو يشكل إدارة مراجعة لمدى توفر قوة بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها.
- يعتبر تغذية مرتدة فهو يبين المطلوب من جهة أخرى وقد يساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين.
- يزود مسؤولي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية عن الأداء وأوضاع العاملين في المنظمة، ويعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبلهم.

- يسهم في تزويد مسؤولي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية بمؤشرات التنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة.

إن أهم أهداف عملية قياس الأداء هي تحسين وضعية العامل و إنجاز المنظمة فهو نقطة انطلاق الأداء الجيد و الفعال.

## المطلب الثاني: طرق تحسين الأداء الوظيفي.

يحدد "هاينز" ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي: (تحسين الموظف، تحسين الوظيفة، تحسين الموقف)، و ذلك على النحو التالي:<sup>14</sup>

**1. تحسين الموظف:** يرى "هاينز" أن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير من

بين العوامل الثلاثة المذكورة وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بان الموظف بحاجة إلى

تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

**1.1.** وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اجباي عن

الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك

فرد كامل وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور

والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال الأساليب

الاستفادة ما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها.

**1.2.** وتتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد من عمله وما يؤديه الفرد

بامتياز وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات

الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون

<sup>14</sup>حاتم علي حسن رضا، " الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية، كلية الدراسات العليا، 2004،صفحة 58.

عن أداءها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة أو في الإدارة.

**1.3.** الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

**2. تحسين الوظيفة:** يؤكد "هاينز" أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو احتوائها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء، ويعتبر "هاينز" أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصا في الاستمرار في أداء بعض مهام حتى زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة أخرى بين إدارات أو أقسام داخل المنظمة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط.

ويرى "هاينز" أن بعد تحديد المهام الضرورية للوظيفة يجب تحديد الجهة المناسبة التي هذه المهام يمكن نقلها إلى إدارات وأقسام مساندة سواء كانت إدارية أو فنية مع توفر مهارات وصلاحيات مناسبة لدى الموظفين لهذه المهام، ويضيف إن تحسين الوظيفة يتم أيضا من خلال توسيع نطاق الوظيفة وإثرائها. و يتضمن توسيع الوظيفة تجميع المزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي أما إثراء الوظيفة فتضمن زيادة مستويات المسؤولية والحرية المعطاة

للموظف، ويضيف أيضا من وسائل تحسين الوظيفة زيادة مستوى الدافعية لدى الموظفين من خلال حمل الموظفين على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل الوظيفي، ويعطي هذا الأسلوب بالإضافة إلى ذلك منفعة للموظف وهي التدريب المتبادل بين الموظفين ولضمان نجاح هذا الأسلوب يجب مراعاة أن تكون الوظائف المتبادلة متساوية في الصعوبة والتعقيد تقريبا، وأن تكون فترة تبادل كافية، وأن تكون مع معدلات الأداء واقعية، ومن الوسائل التي يراها "هاينز" لتحسين الوظيفة إتاحة الفرص للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فروع الدراسة أو مجموعة مهام أو لجان وتوفير الطرق لهم في المساهمة في حل مشاكل المنظمة والمجتمع.

### 3. تحسين الموقف: يرى "هاينز" أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا

للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة و مدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة ويضيف أن عمل جداول للعمل وتغييرها بما يناسب خدمة ومصلحة العمل بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب أو كان هناك قصور في التوجيه ومن الأمور التي يجب مراعاتها في الإشراف الإداري ولها دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي، فيرى "هاينز" أنه إذا أردنا التخطيط لتحسين الأداء بنجاح فيجب أن يعالج بأساليب لا تؤدي إلى تحطيم نفسية الموظف.

### المطلب الثالث: العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي.

تشير دراسة (Antony,2013) بأن هناك علاقة إيجابية قوية بين الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، المعياري) وبين أداء العاملين، وتؤكد ذلك أيضا دراسة (Javad,2013)، أما (Sulatan,2013) فقد بين أن هناك فوائد عديدة يمكن أن تستفيد منها المنظمة نتيجة وجود الالتزام التنظيمي للعاملين فيها، ومن أهمها: الأداء المتميز في أداء الأعمال الموكلة إليه، والإبداع لدى العاملين في المنظمة مما ينعكس إيجاباً على أدائهم لعملهم وبالتالي على إنتاجية المنظمة.

وأكدت دراسة (Erbasi,2012) أن الالتزام التنظيمي يسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة وإنجاز الأعمال بكفاءة (أقل وقت وجهد وتكلفة) من خلال اندماجهم بالعمل، وبينت نتائج دراسة (Sani,2013) أهمية الالتزام التنظيمي من خلال ارتباطه بمجموعة المخرجات المهمة في المنظمة وفي مقدمتها الأداء الوظيفي، وتوصل إلى ذلك أيضا ... في دراسته بأن هناك فوائد تجنيها المنظمة نتيجة الالتزام التنظيمي للعاملين فيها وأهمها الأداء المتميز للعمل، حيث أنه كلما كان العامل يتمتع بالالتزام يربطه بعمله فإنه يتميز في أداء الأعمال الموكلة إليه.

## خلاصة الفصل

إن الأداء الوظيفي يعتبر نتاج أفراد المنظمة ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة العامة ومدى إشراك جهود الموظفين في الإنتاج وتقديم خدمات معينة ويعتبر الأداء الوظيفي للعامل هو المجهودات التي يبذلها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة والمساهمة كذلك في تنمية القدرات والمواهب وإكساب العمال معلومة لتكون عملية قياس الأداء ضرورة لا بد منها لمعرفة كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أداءه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منها.

الفصل الثالث

دراسة الحالة

## مقدمة الفصل:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما.

سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية في وزارة السياحة والصناعة التقليدية، وذلك للقيام بتطبيق المفاهيم النظرية التي تطرقنا لها سابقاً (الالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين)، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من خلال العمال الإداريين في مديرية الإدارة العامة والوسائل، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال إجراء مقابلات مع عينة من عمال المديرية (مديرين، رؤساء أقسام، منفيين،...)، وتسجيل إجاباتهم وتحليلها.

وتشمل منهجية دراستنا الميدانية مباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لوزارة السياحة والصناعة التقليدية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل النتائج الدراسة الميدانية و تقديم الاقتراحات.

**المبحث الأول: تقديم عام لوزارة السياحة والصناعة التقليدية.**

**المطلب الأول: تاريخ نشأة وزارة السياحة والصناعات التقليدية.**

غداة الاستقلال أضفت جهود الدولة الجزائرية إلى إعادة تشكيل هيكلها، والسياحة كانت من الأولويات حيث وفق المرسوم رقم 373/36 ظهرت أولى بوادر القطاع، مع إدماج تغييرات وتعديلات.

فعلى الصعيد التنظيمي، لم تكن هناك هيئة رسمية تتكفل بالنشاط السياحي، وحدها المنظمة العامة «L'OFLAC» تكفلت بترقية السياحة (تدعى الديوان الجزائري للنشاطات الاقتصادية والسياحية أنشئت سنة 1931م). ومركز واحد للتكوين في "بن عكنون" تكفلت بتدعيمه «LaCasoral» من أجل تكوين الأفراد المرؤوسين Subalternes Personnels.

إن إدارة التراث السياحي أسندت فيما بعد لهيئة أنشئت خصيصا لهذا الغرض منذ السنة الأولى للاستقلال و هي: الديوان الوطني الجزائري للسياحة (ONAT عام 1962م) ... فقد كانت هذه المؤسسة عبارة عن دعامة لرعاية (الأموال الشاغرة) ذات الطابع السياحي و هي عبارة عن العقارات كالمطاعم الصغيرة و البارات و بعض الفنادق الكبيرة و لما كانت تعترض سبيل تسييرها صعوبات جمة فإنها لم تتمكن من تحقيق و أداء رسالتها الحقيقية و التي تكمن في ترقية السياحة في بلادنا... و لكل هذه الأسباب عمد في البداية إلى إلحاق هذا القطاع إلى وزارة الشبيبة و الرياضة إلى غاية سنة 1964م.

سنة 1965م، إلى جانب الوزارة صاحبة الاختصاص (أنشئت عام 1963م وكلفت بترقية السياحة والصناعة التقليدية) كانت هناك واحدة تتولى الإشراف على التسيير والترقية لهذا القطاع وهي: الديوان الوطني للسياحة تبنى سياسة سياحية كانت تتماشى والضرورة لتؤدي في الأخير إلى وضع (إنشاء) بنايات جديدة بإمكانها الاستجابة لمتطلبات التي سوف يضعها (يخلقها) تنمية القدرات السياحية. وبناءً على هذه المعطيات والاعتبارات أُعيد النظر في خدمات وزارة السياحة، أولا في سنة 1967م ثم في 5 جوان

1970م فيما بعد، وهي الإعادة الثانية للتنظيم تثبت الإدارة المركزية في قطاع كان قائما حتى ذلك اليوم وأنشئت ثلاثة إدارات وهي: إدارة التنظيم والمراقبة والإدارة العامة.

من عام 1985م إلى 1988، تكفلت بالسياحة وزارة الثقافة والسياحة.

من عام 1989م وزارة السياحة على شكل كتابة الدولة ألحقت برئيس الحكومة المكلف بالسياحة.

في 21 فيفري 1990، تأسس الديوان الوطني للسياحة (ONT).

نهاية 1992م إلى 1993م، أخذت وزارة السياحة والصناعات التقليدية شكل كتابة الدولة، وألحقت بوزير الداخلية المكلف بالسياحة.

نهاية 1993م إلى جويلية 1994م، سيرت وزارة السياحة والصناعات التقليدية على شكل مديريات (مديرية السياحة، مديرية الصناعات التقليدية) من طرف وزير النقل مؤقتا.

ابتداء من سنة 1994م، إلى يومنا هذا، وزير السياحة والصناعات التقليدية خصص في نظامه، إدارة مركزية للأرشيف.

ابتداءً من السنة 1994م، إلى يومنا هذا، أصبحت السياحة تحتل مكانة مهمة في برنامج الحكومة المصادق عليها في نفس السنة. وأصبحت وزارة السياحة والصناعات التقليدية وزارة قائمة بذاتها.

### **المطلب الثاني: مهام وأهداف وزارة السياحة و الصناعة التقليدية.**

باعتبار وزارة السياحة هيئة حكومية ذات وظيف عمومي عليها تلبية حاجات الأفراد والبلاد، ومن أجل هذا عليها أداء واجبات ومهام مختلفة منها:

◀ ترقية السياحة وخدمة الحمامات المعدنية.

◀ إعداد سياسات لفك العزلة عن السياحة الجزائرية و الترويج لها.

- ◀ التعريف بالمساحات السياحية للجزائر.
- ◀ إقامة نظام للإعلام خاص بقطاع السياحة بالانسجام مع السياسة الوطنية.
- ◀ استقطاب أكبر عدد ممكن من المستثمرين المحليين و الأجانب.
- ◀ القيام بأعمال تهدف إلى تطوير و ترقية التنمية لتلبية الطلب الوطني و الدولي.
- ◀ المساهمة في تحسين التبادل و التعاون العلمي و التقني و المهني بين متعاملي القطاع و المؤسسات التعليمية و التكوين على المستوى الجهوي، الوطني و الدولي.
- ◀ الاهتمام بمواسم الاصطياف.
- ◀ تنظيم معارض دولية وصالونات عالمية و تشجيع المساهمين في هذه المعارض من أجل تنمية قدرات السياحة.
- ◀ انجاز الدراسات المستقبلية المتعلقة بتطوير الاحتياجات الوطنية فيما يخص السياحة و الحمامات المعدنية و كذا فيما يتعلق بالتقنيات و التكنولوجيا أو الفروع و القطاعات التابعة لقطاع السياحة.
- ◀ تشجيع تطور الحركة الجهوية في القطاع.
- ◀ تشجيع التدابير الرامية إلى تحسين نوعية المنتجات و الخدمات السياحية.

### المطلب الثالث: مديريات وزارة السياحة و الصناعات التقليدية

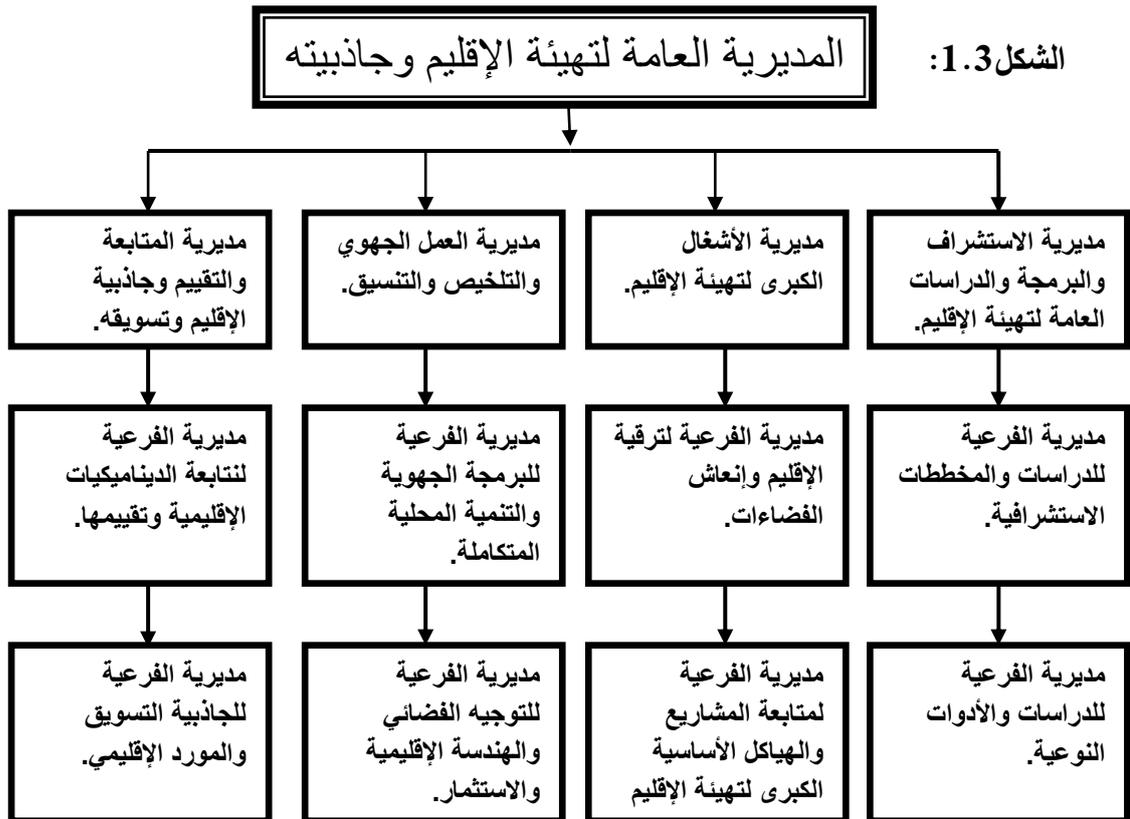
تتكون الوزارة من عشرة مديريات، لكل مديرية أهدافها و مهامها الخاصة، وذلك وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 06-16 مؤرخ في 29 ربيع الأول عام 1437 الموافق 10 يناير 2016، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة التهيئة العمرانية و السياحة و الصناعات التقليدية. و تتمثل هذه المديريات في:

◀ المديرية العامة لتهيئة الإقليم و جاذبيته.

◀ المديرية العامة للسياحة.

- ◀ المديرية العامة للصناعة التقليدية والحرف.
- ◀ مديرية متابعة مؤسسات القطاع.
- ◀ مديرية الدراسات الاقتصادية و التخطيط.
- ◀ مديرية المنظومات الإعلامية و الإحصائيات.
- ◀ مديرية التكوين و تثمين الموارد البشرية.
- ◀ مديرية الاتصال و التعاون.
- ◀ مديرية التنظيم و الشؤون القانونية و الوثائق.
- ◀ مديرية الإدارة العامة و الوسائل.

### 1. المديرية العامة لتهيئة الإقليم و جاذبيته:



المصدر: من إعداد الطالب.

تتكلف هذه المديرية بإعداد الدراسات المتعلقة بأدوات تهيئة الإقليم، إعداد المخططات التوجيهية القطاعية، تتابع تنفيذ برامج العمل الإقليمي الخاصة بأدوات تهيئة الإقليم على المستوى الوطني و المحلي، تقوم بترقية و تنشيط برامج الأشغال الكبرى لتهيئة الإقليم،...، و تضم أربعة مديريات:

◀ مديرية الاستشراق و البرمجة و الدراسات العامة لتهيئة الإقليم: و تضم مديريتين فرعيتين:

- المديرية الفرعية للدراسات و المخططات الاستشراقية.
- المديرية الفرعية للدراسات و الأدوات النوعية.

◀ مديرية الأشغال الكبرى لتهيئة الإقليم: و تضم مديريتين فرعيتين:

- المديرية الفرعية لترقية الإقليم و إنعاش الفضاءات.
- المديرية الفرعية لمتابعة المشاريع و الهياكل الأساسية الكبرى لتهيئة الإقليم.

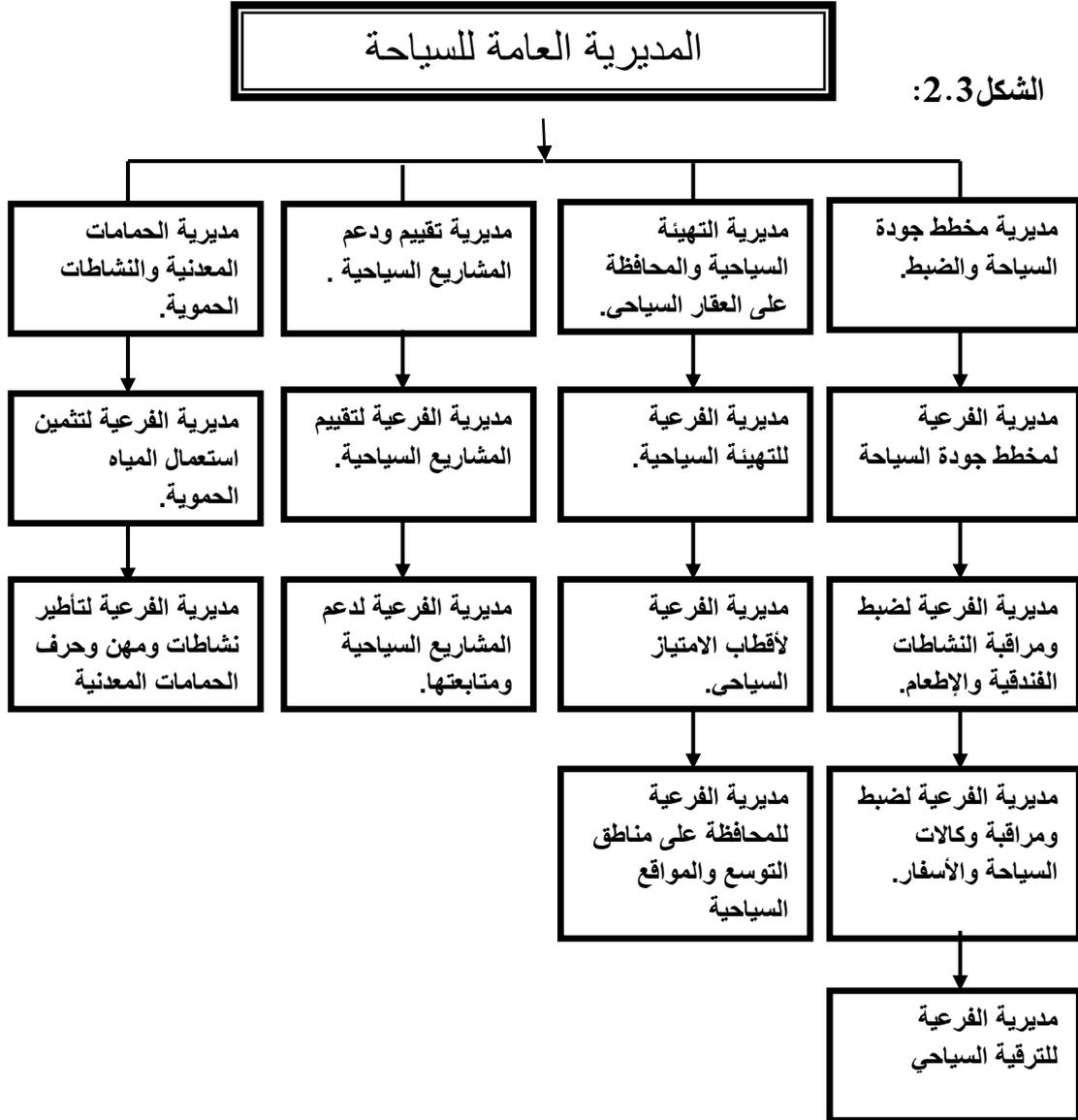
◀ مديرية العمل الجهوي و التلخيص و التنسيق: و تضم مديريتين فرعيتين:

- المديرية الفرعية للبرمجة الجهوية و التنمية المحلية المتكاملة.
- المديرية الفرعية للتوجيه القضائي و الهندسة الإقليمية و الاستثمار.

◀ مديرية المتابعة و التقييم و جاذبية الإقليم و تسويقه: و تضم مديريتين فرعيتين:

- المديرية الفرعية لمتابعة الديناميكيات الإقليمية و تقييمها.
- المديرية الفرعية للجاذبية و التسويق و المورد الإقليمي.

## 2. المديرية العامة للسياحة:



المصدر: من إعداد الطالبة

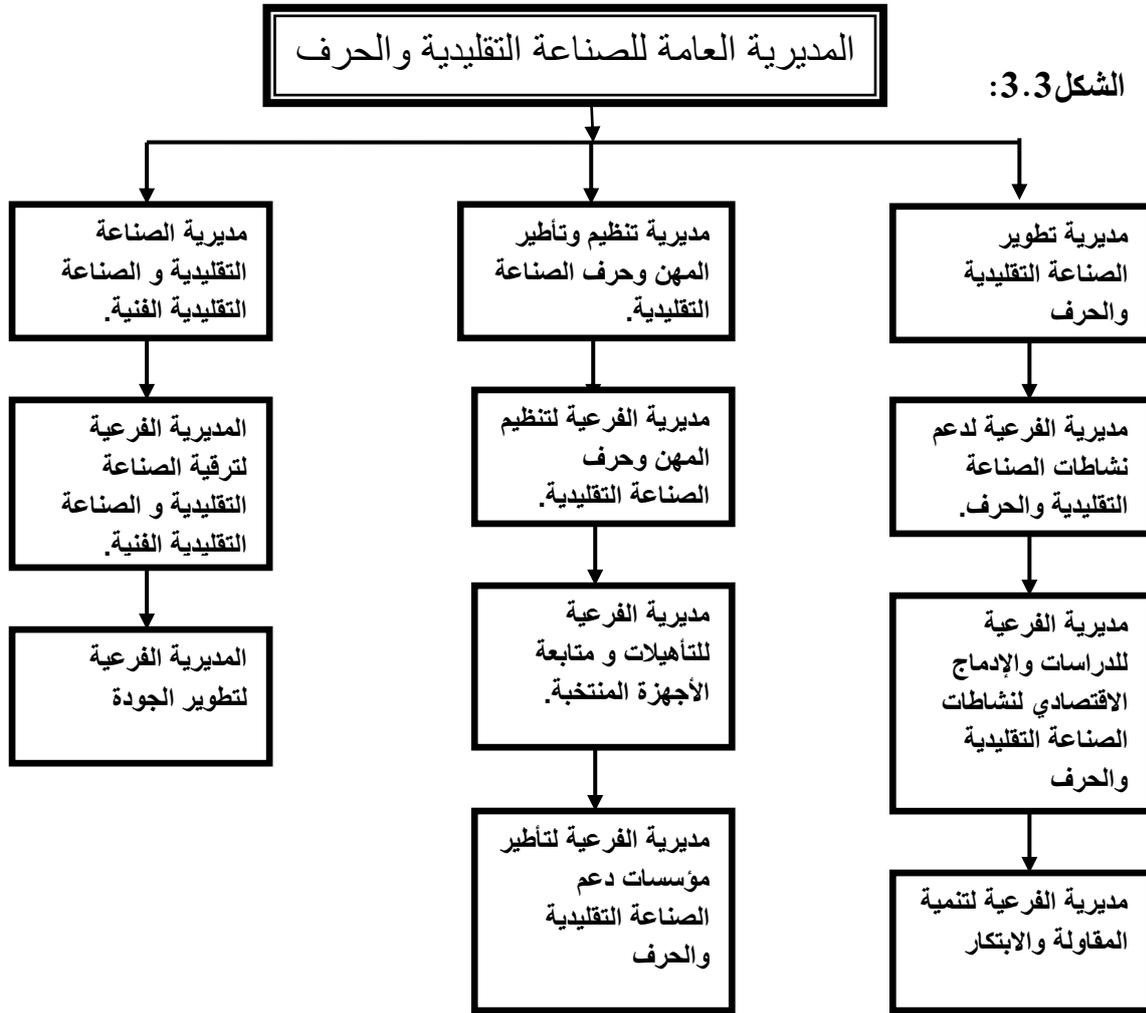
تتكلف هذه المديرية بالمبادرة بإستراتيجية التنمية المستدامة للسياحة وتفتوحها، إعداد إستراتيجية ضبط النشاطات السياحية وتسهر على تنفيذها، بتنفيذ أدوات مخطط الجودة للسياحة الجزائرية، المبادرة ببرامج ترقية النشاطات السياحية ومناطق التوسع والمواقع السياحية وتضعها، ...

وتتضم أربعة مديريات:

◀ مديرية مخطط جودة السياحة والضبط: وتتضم أربعة مديريات فرعية

- المديرية الفرعية لمخطط جودة السياحة.
  - المديرية الفرعية لضبط ومراقبة النشاطات الفندقية و الإطعام.
  - المديرية الفرعية للضبط ومراقبة وكالات السياحة والأسفار.
  - المديرية الفرعية للترقية السياحية.
- ◀ مديرية التهيئة السياحية والمحافظة على العقار السياحي: وتضم ثلاثة مديريات فرعية
- المديرية الفرعية للتهيئة السياحية.
  - المديرية الفرعية لأقطاب الامتياز السياحي.
  - المديرية الفرعية للمحافظة على مناطق التوسع والمواقع السياحية.
- ◀ مديرية تقييم ودعم المشاريع السياحية: وتضم مديريتين فرعيتين
- المديرية الفرعية لتقييم المشاريع السياحية.
  - المديرية الفرعية لدعم المشاريع السياحية ومتابعتها.
- ◀ مديرية الحمامات المعدنية والنشاطات الحموية: وتضم مديريتين فرعيتين
- المديرية الفرعية لتنظيم استعمال المياه الحموية.
  - المديرية الفرعية لتأطير نشاطات ومهن وحرف الحمامات المعدنية.

### 3. المديرية العامة للصناعة التقليدية والحرف:



المصدر: من إعداد الطالبة

تتكلف هذه المديرية بإعداد استراتيجيات تطوير الصناعة التقليدية والحرف وتبنيها، إعداد مخططات التطوير والإدماج الاقتصادي لنشاطات الصناعة التقليدية والحرف، تحديد قواعد تنظيم مهن وحرف الصناعة التقليدية وتنفيذها،... وتضم ثلاث مديريات:

◀ مديرية التطوير الصناعة التقليدية والحرف: وتضم ثلاث مديريات فرعية

- المديرية الفرعية لدعم نشاطات الصناعة التقليدية والحرف.

• المديرية الفرعية للدراسات والإدماج الاقتصادي للنشاطات الصناعة التقليدية والحرف.

• المديرية الفرعية لتنمية المقاولات والابتكار.

◀ مديرية تنظيم وتأطير المهن وحرف الصناعة التقليدية: وتضم ثلاث مديريات فرعية

• المديرية الفرعية لتنظيم المهن وحرف الصناعة التقليدية.

• المديرية الفرعية للتأهيلات ومتابعة الأجهزة المنتخبة.

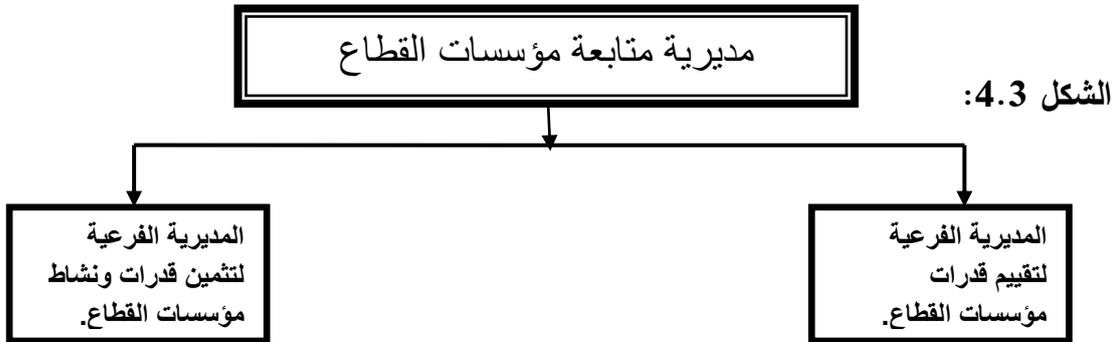
• المديرية الفرعية لتأطير مؤسسات دعم الصناعة التقليدية والحرف.

◀ مديرية الصناعة التقليدية والصناعة التقليدية الفنية: وتضم مديريتين فرعيتين

• المديرية الفرعية لترقية الصناعة التقليدية والصناعة التقليدية الفنية.

• المديرية الفرعية لتطوير الجودة.

#### 4. مديرية متابعة مؤسسات القطاع:

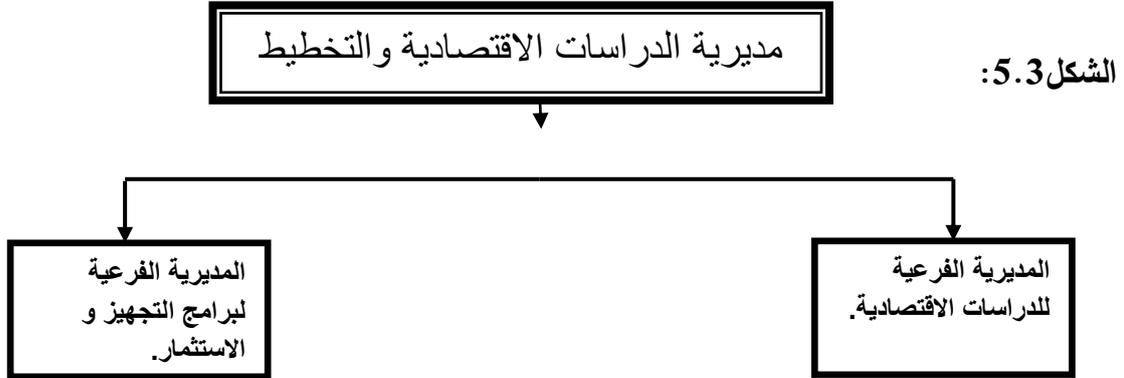


المصدر: من إعداد الطالبة.

وتتكلف بتشجيع الشراكة بين مؤسسات القطاع والمتعاملين الاقتصاديين الآخرين وتقوم بترقيتها، إمساك بنك معطيات يتعلق بالمؤسسات التابعة، القيام بتصميم وإعداد مجلة متخصصة في مؤسسات القطاع،...، وتضم مديريتين فرعيتين:

- المديرية الفرعية لتقييم قدرات مؤسسات القطاع.
- المديرية الفرعية لتثمين قدرات ونشاط مؤسسات القطاع.

### 5. مديرية الدراسات الاقتصادية والتخطيط:

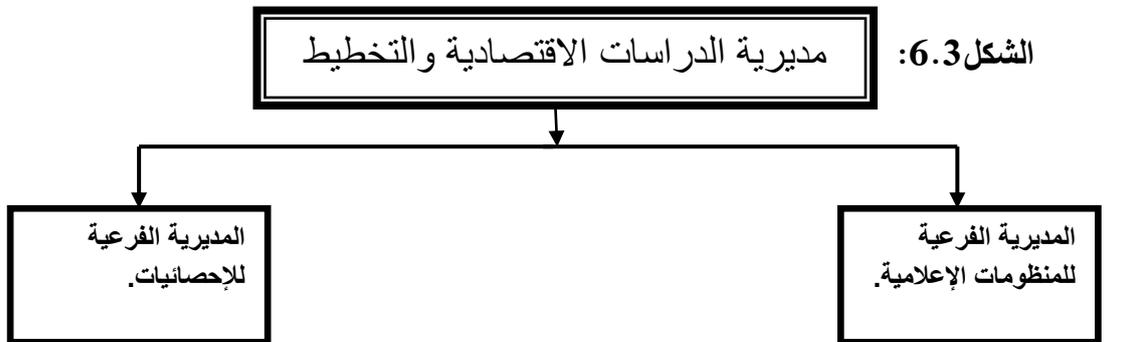


المصدر: من إعداد الطالبة

وتتكلف بوضع إستراتيجية في مجال الدراسات الاقتصادية والتخطيط ونقترحها، المساهمة في جلب وجمع التمويل الضروري لإنجاز مشاريع الاستثمار بالتنسيق مع الهيئات المعنية، إعداد أعمال تخطيط الاستثمارات وتنسيقها، ضمان متابعة إنجاز البرامج وإعداد حصائل دورية،...، وتضم مديريتين فرعيتين:

- المديرية الفرعية للدراسات الاقتصادية.
- المديرية الفرعية لبرامج التجهيز والاستثمار.

### 6. مديرية المنظومات الإعلامية والإحصائيات:

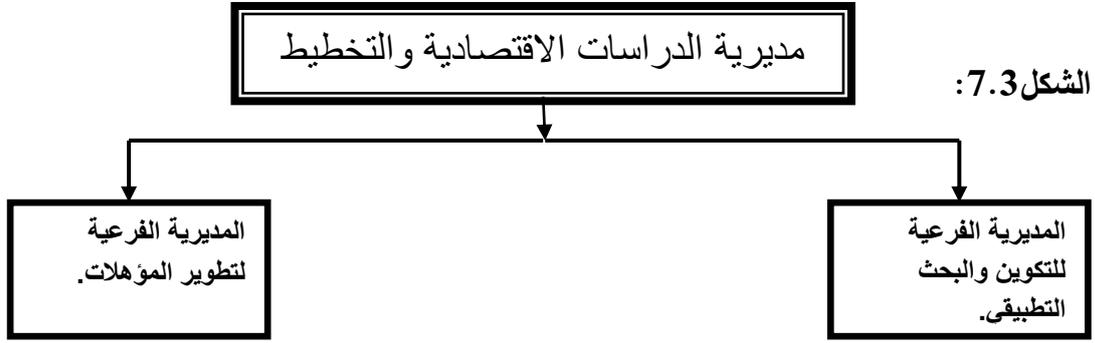


المصدر: من إعداد الطالبة.

وتتكلف هذه المديرية بوضع تصور عناصر إستراتيجية المنظومات الإعلامية والإحصائيات المتعلقة بالقطاع وضمان تنفيذها واقتراحها، القيام بترقية تعميم استعمال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال من قبل متعاملي التهيئة العمرانية والسياحة والصناعة التقليدية،...، وتضم مديريتين فرعيتين:

- المديرية الفرعية للمنظومات الإعلامية.
- المديرية الفرعية للإحصائيات.

### 7. مديرية التكوين وتثمين الموارد البشرية:

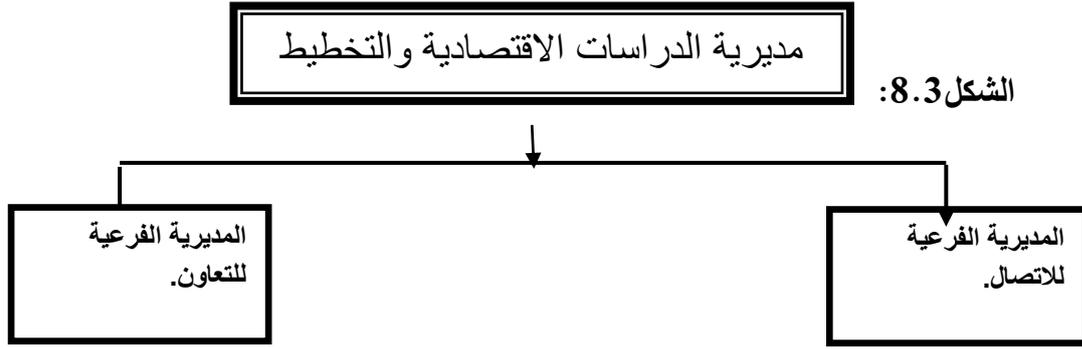


المصدر: من إعداد الطالبة.

وتتكلف هذه المديرية باقتراح سياسة التكوين وترقية المهن والحرف المتعلقة بالقطاع وتنفيذها، إعداد مخططات التكوين وتحسين المستوى لمستخدمي الإدارة المركزية والمصالح الخارجية وتنفيذها، متابعة برامج التكوين لمؤسسات التكوين التابعة للقطاع وتقييمها، المبادرة بالنصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالتكوين والبحث وتثمين الموارد البشرية وتبنيها،...، وتضم مديريتين فرعيتين:

- المديرية الفرعية للتكوين والبحث التطبيقي.
- المديرية الفرعية لتطوير المؤهلات.

## 8. مديرية الاتصال والتعاون:

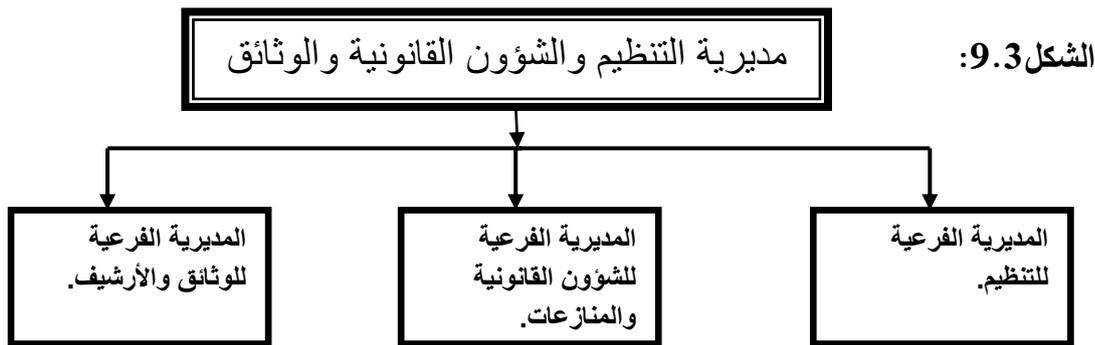


مصدر: من إنشاء الطالبة.

وتتكلف هذه المديرية بالمبادرة بإستراتيجية القطاع في مجال الاتصال والتعاون واقتراحها، تحديد محاور التعاون التي تدخل في إطار العلاقات الثنائية والمتعددة الأطراف في مجال التهيئة العمرانية والسياحة والصناعة التقليدية، تحضير مشاركة القطاع في اللقاءات الثنائية والمتعددة الأطراف، تحليل تطور الأسواق السياحية العالمية وتتابعها،...، وتضم مديريتين فرعيتين:

- المديرية الفرعية للاتصال.
- المديرية الفرعية للتعاون.

## 9. مديرية التنظيم والشؤون القانونية والوثائق:



المصدر: من إعداد الطالبة.

وتتكلف هذه المديرية بمتابعة القضايا القانونية والمنازعات المتعلقة بنشاطات القطاع وتعالجها، القيام بكل أشغال الدراسة والتحليل لمشاريع النصوص التي تبادر بها القطاعات الأخرى وتنسيقها، إعداد تدابير

معالجة وترتيب الأرشيف والتوثيق للوزارة طبقاً للتنظيم الساري المفعول، دراسة الإطار التشريعي والتنظيمي الذي له أثر مباشر على نشاطات القطاع وتستغله وتقيمه،...، وتضم ثلاث مديريات فرعية:

- المديرية الفرعية للتنظيم.
- المديرية الفرعية للشؤون القانونية والمنازعات.
- المديرية الفرعية للوثائق و الأرشيف.

### 10. مديرية الإدارة العامة والوسائل:

وفي هذه المديرية قمنا بإجراء الدراسة الميدانية لبحثنا، وتتكلف هذه المديرية بما يأتي:

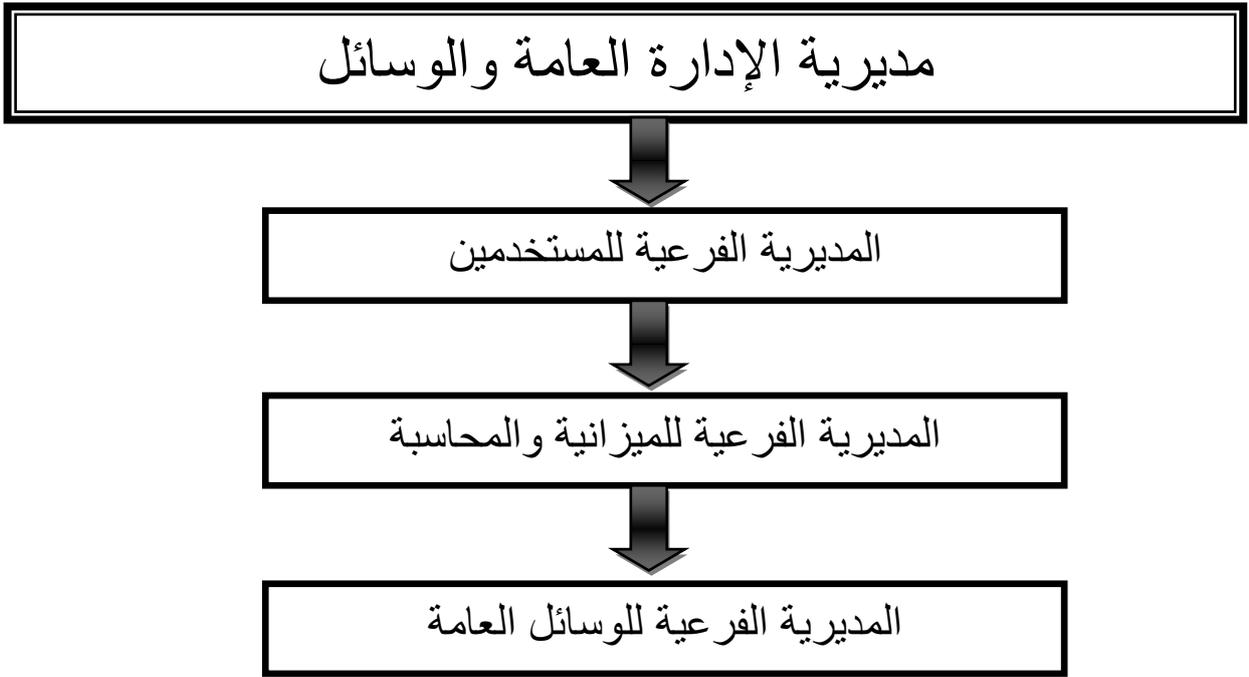
- تساهم في إعداد سياسة تطوير وسائل القطاع،
- تقترح سياسة التسيير الإداري للمستخدمين وتنفيذها،
- تقييم الاحتياجات في مجال اعتمادات التسيير و التجهيز للإدارة المركزية والمصالح غير المركزية والمؤسسات تحت الوصاية، وتسهر على تنفيذ ميزانيتها التسيير و التجهيز الممنوحة للقطاع،
- تضمن تسيير الإعانات وحسابات التخصيص الخاصة القطاعية طبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما و تتابعها،
- تضمن متابعة التقارير الواردة من أجهزة الرقابة،
- تضع أجهزة المراقبة الداخلية لإبرام الصفقات العمومية،
- تسهر على مطابقة إجراءات إبرام الصفقات العمومية،
- تدير الوسائل الموضوعية تحت تصرف الإدارة و تسييرها،
- تقترح النصوص التشريعية و التنظيمية المتعلقة بالإدارة العامة والوسائل.

وتتضمن ثلاث مديريات فرعية:

- المديرية الفرعية للمستخدمين: وتتكلف بما يأتي:
  - تعد مخطط تسيير مستخدمي الإدارة المركزية للوزارة ومصالحها الخارجية ومؤسساتها تحت الوصاية، وتتابع تنفيذه،
  - تقييم الاحتياجات من الوسائل البشرية للإدارة المركزية والمصالح الخارجية،
  - تضمن وضع أجهزة استشارية في مجال تسيير المستخدمين وتنفيذ القرارات المتخذة،
  - تراقب المطابقة القانونية لأعمال الخدمات الاجتماعية للإدارة المركزية،
  - تتابع المسابقات والامتحانات المهنية وسيرها،
  - تقترح النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بتسيير الموارد البشرية.
- المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة: وتتكلف بما يلي:
  - تعد توقعات الميزانية الموحدة والقيام بتوزيع الاعتمادات الممنوحة في ميدان التسيير والتجهيز وتتابع استهلاكها،
  - تنفذ الميزانيات وتعد حصائل الإنجاز والحسابات الإدارية المتعلقة بها،
  - تشارك في متابعة التقارير الواردة من أجهزة الرقابة،
  - تضمن متابعة استعمال إعانات الموارد الممنوحة بعنوان حسابات التخصيص الخاص القطاعية طبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما،
  - تعد بالاتصال مع المصالح التقنية المعنية، دفاتر الشروط وتسهر على مطابقة إجراءات إبرام الصفقات العمومية،
  - تتولى أمانة اللجنة الوزارية للصفقات العمومية.
- المديرية الفرعية للوسائل العامة: وتتكلف بما يأتي:

- تحدد الاحتياجات من الوسائل المادية واللوازم،
- تنجز عمليات اقتناء وإصلاح الأملاك المنقولة والعقارية للإدارة المركزية،
- تشارك في متابعة التقارير الواردة من أجهزة الرقابة،
- تسهر على صيانة البنايات والملحقات التابعة للقطاع،
- تضمن صيانة وتجديد الأملاك المنقولة ومسك جرد بخصوصها،
- تضمن التسيير العقلاني لحظيرة السيارات،
- تضمن تنظيم التظاهرات وتنقل مستخدمي الوزارة المترتبة عن ضرورة المصلحة.

### الشكل 10.3: الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة العامة والوسائل



المصدر: من إعداد الطالبة.

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

يعد الجانب النظري الإطار المرجعي في الدراسات والبحوث ومنه ننتقل إلى الجانب الميداني الذي يعد أهم خطوة في البحث العلمي، والذي يتطلب منا معرفة الإجراءات المنهجية المستخدمة، بدأ بالمنهج

المتبع في الدراسة، والدراسة الاستطلاعية وما يتبعها من ميدان الدراسة وتقديم عينة الدراسة بجميع مواصفاتها، وأدوات الدراسة ومدى دقتها للوصول إلى نتائج صادقة، بعدها نعرض على الإجراءات الأساسية للدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة لعرض وتحليل البيانات المتحصل عليها.

من أجل تحليل نتائج الدراسة التي تتمحور حول الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة السياحة والصناعة التقليدية، سنقوم بتحليل إجابات العمال وهذا باستخدام المنهج الوصفي، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب:

- المطلب الأول: عينة الدراسة وطرق جمع البيانات.
- المطلب الثاني: تحليل نتائج المقابلة.
- المطلب الثالث: الملاحظات والاقتراحات.

المنهج هو الطريقة أو مجموعة الإجراءات المتبعة في دراسة ظاهرة أو مشكلة ما بغرض اكتشاف الحقيقة. وتختلف المناهج المستخدمة باختلاف موضوع الدراسة، وطبيعة الموضوع هي التي تحدد عادة المنهج المستخدم الملائم للموضوع الذي نحن بصدد دراسته.

وبما أن دراستنا الحالية تعتمد على محاولة الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة السياحة والصناعات المحلية، فإن المنهج الوصفي هو الملائم للدراسة، حيث تعالج البحوث الوصفية موضوعا أو ظاهرة أو وصف العلاقات الموجودة بين متغير وآخر، وهو يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، ومن ثم تحليلها وتفسيرها، حيث يستخدم في هذا المنهج أساليب القياس والتصنيف والتفسير واستنتاج العلاقات ذات الدلالة بالنسبة للمشكلة المطروحة للبحث وتحليلها للوصول إلى إدراك طبيعتها.

ويمكن تعريف المنهج الوصفي الارتباطي على أنه: "المنهج الذي يهتم بالكشف عن العلاقات بين متغيرين أو أكثر لمعرفة مدى الارتباط بين هذه المتغيرات والتعبير عنها بصورة رقمية"

## المطلب الأول: عينة الدراسة وطرق جمع البيانات.

### 1. عينة الدراسة:

تشمل العينة دراستنا جميع مستويات مديرية الإدارة العامة والوسائل بوزارة السياحة والصناعات التقليدية أي المديرين ورؤساء الأقسام، المنفذين....

أجرينا مقابلات مع سبعة أشخاص في بداية شهر مايو، وذلك للحصول على أقصى قدر من الإجابات الصحيحة والموثوقة لتحليلتنا.

### 2. طرق جمع البيانات: (ملحق رقم 1)

بعد جمع البيانات من خلال المقابلة الشبه منظمة (le entretiens semi-directif) في وزارة السياحة والصناعة التقليدية. على الرغم من أن هذه الخطوة طويلة في كثير من الأحيان، إلا أنها تسمح بتفسير تعليقات المشاركين المسجلين في المقابلات. في هذا السياق، يسجل الباحث كل التفاصيل من الأشخاص المعنيين. مع الذكر أن جميع المقابلات قمنا بإجرائها باللغة عربية، كما أن بعض الملاحظات خارج سياق البحث لم يتم نسخها. وهكذا، تم تسجيل الملاحظات خلال فترة المقابلة ونسخها. والهدف من اختيار هذه الطريقة هو تتبع الإيماءات والمشاعر وعواطف وتصرفات الأشخاص الذين تمت مقابلتهم.

تعتبر المقابلة أداة هامة لجمع البيانات حيث تستخدم في جميع المجالات، كما أنها تعرف على أنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة بين الباحث والمبحوث من أجل استثارة معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو عدة أشخاص والحصول على بعض البيانات الموضوعية. وقد تكون على شكل حوار

مفتوح بين الباحث والمستقصي عنه أو عن طريق استبيان مكتوب أو من خلال تحاور معين بين شخصين أو أكثر وهي عبارة عن تفاعل حوارى بين الباحث والأشخاص المراد جمع البيانات منهم.

كما اعتمدنا على الملاحظة البسيطة (l'observation simple) خلال الفترة تواجدي في وزارة السياحة والصناعة التقليدية، ونقصد هنا بالملاحظة البسيطة فهي تستخدم في البحوث والدراسات الاستكشافية وهي عبارة عن عملية مشاهدة، أو متابعة لسلوك ظواهر محددة أو أفراد محددين خلال فترة زمنية محددة، وضمن ترتيبات بيئية تضمن الحياد، أو الموضوعية لما يتم جمعه من بيانات، أو معلومات.

### المطلب الثاني: تحليل نتائج المقابلة (L'entretien).

من أجل دراسة أكثر كفاءة، قمنا بتوجيه أسئلة المقابلة إلى الأشخاص الأكثر كفاءة، فقد قمنا باختيار عينة تشمل مختلف العاملين حسب التسلسل الإداري (le niveau hiérarchique)، بعد القيام بتسجيل المقابلات مع الأشخاص المعنيين، وجدنا أنفسنا أمام مجموعة من النصوص الغنية بالمعلومات النوعية، هذه المجموعة تشكل الجسم الذي يستند عليه التحليل في سياق دراستنا.

### ❖ تحليل القسم الأول من دليل المقابلة (Guide de l'entretien):

يناقش القسم الأول من دليل المقابلة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، فقد قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة التي من خلال الإجابة عليها وتحليلها يمكننا معرفة مستوى الالتزام التنظيمي.

◀ تحليل السؤال الأول: إذا عرض عليك منصب في مؤسسة أخرى بمزايا أفضل، هل

تتخلى عن منصبك الحالي؟

وفقا للإجابات التي تم التحصل عليها، نجد أن معظم إجابات العاملين كانت متشابهة، حيث أجاب اثنان من أصل سبعة أفراد الذين أُجريت معهم المقابلة بأنهم يقبلون بمنصب جديد لو عرض عليهم وخاصة إذا كان يقدم لهم مزايا كتوفير النقل مثلا أو إذا كان يساعدهم في حياتهم الشخصية.

- فقد أوضح الموظف X: "أقبل ولكن على حسب ما تقدمه لي المؤسسة التي عرضت العمل من ضمانات، فأنا حاليا أفضل القطاع الحكومي فهو يضمن لي الاستمرارية في العمل على عكس القطاع الخاص الذي قد يتخلى عنك في أي لحظة، أو مثلا في حالة إفلاس الشركة، أصبح أنا بدون عمل".

نستنتج من هذه الإجابة، أن شعور الموظف إيجابي نحو منظمته على الرغم من أنه قد يتخلى عن منصبه في حالة وجود منصب أفضل، غير أنه يبدي رغبته في البقاء داخل المنظمة، بغض النظر عما تقدمه من رضا للعاملين أو تحسين حالتهم.

- المدير الفرعي للمستخدمين فقال: "لا أقبل، فأنا مرتاحة وراضية عن منصبتي، كما أنني أتطلع للوصول إلى منصب أعلى مما أنا فيه".

في خلال فترة دراستنا الميدانية، لاحظنا أن المدير الفرعي للمستخدمين كان يكرس كل وقته و جهده لإتمام مهام المديرية بنجاح، وأنه ببذله جهد في ممارسة مهامه على أكمل وجه، قد يصل إلى منصب أفضل و لكن داخل الوزارة، لا خارجها.

- فيما يخص المسؤول X: " ممكن أن أقبل ولكن ما يمنعني وجود ارتباط شخصي بعلمي الحالي، فبيئة العمل هنا مريحة، فقد عرض علي الانتقال من مديرية إلى مديرية أخرى داخل الوزارة و بمنصب أعلى و لكن رفضت وذلك لوجود جو عائلي هنا".

توضح هذه الإجابة لنا، درجة ارتباط العامل بمكان عمله أي ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية متماسكة ومتضامنة مع العاملين في المديرية.

• أما الموظف X: «وحتى إن عرض لي منصب آخر، لا أقبل فأنا مرتاحة في عملي الحالي وأصبحت معتادة عليه».

في هذه الإجابة، تمسك العامل بمنصبه نظرا لاعتياده على المهام التي يؤديها، فأحيانا العامل لا يحب التغيير فتصبح وظيفته جزء من روتينه اليومي.

• الموظف X: " أنا شخصا دائما ما أربط الجانب المادي مع الجانب الإنساني، إذا وجدت منصب عمل بدخل أفضل ومناخ عمل سيئ فمن الأحسن أن أتمسك بمنصبي فأنا مرتاحة فيه نفسيا".

في هذه الإجابة، إتضح أن كل ما يهم هذا العامل راحته النفسية أكثر. وهذا مرتبط بالعامل نفسه، أي شخصية الفرد العامل وثقافته.

◀ تحليل السؤال الثاني: هل يهتمك نجاح وتحقيق أهداف المديرية خاصة والوزارة عامة؟

وفقا للإجابات التي تم التحصل عليها، وجدنا أن جميع العاملين الذين أجريت معهم المقابلة يهتمهم أن تحقق المديرية أهدافها وبالتالي نجاح الوزارة، وذلك من خلال الوصول إلى الأهداف المرجوة من منصبي وصولا إلى أهداف المديرية ككل.

• حيث أشار المدير الفرعي للمستخدمين: " يهمني تحقيق أهداف المديرية أكثر من أي شيء آخر، فأهداف المديرية عندي بالدرجة الأولى، فبتحقيقها أكون قد حققت أهدافي الشخصية".

يتضح من خلال هذه الإجابة، أن العامل يحرص بذله جهدا كبيرا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ونهوضه بها واعتبارها أهدافه الشخصية.

◀ السؤال الثالث: هل تشارك في اتخاذ قرارات تخص العمل؟

كانت جميع الإجابات متشابهة، أن القرار الأول والأخير يعود للمسؤول عن المديرية، فهناك قرارات لا تأخذ إلا بعد اجتماع لجنة تسمى باللجنة متساوية الأعضاء. فقد أضاف المدير الفرعي للمستخدمين: "أحيانا نأخذ بآراء العاملين في موضوع معين ولكن نحن من نتخذ القرار في الأخير".

ومن هنا نستنتج أن قليلا ما يؤخذ آراء العاملين بعين الاعتبار، فمشاركتهم في اتخاذ القرارات شبه معدومة، وهذا يمكن أن يفقدهم الثقة في أنفسهم خلال العمل.

◀ السؤال الرابع: هل يوفر عملك الذي تؤديه الإحساس بمكانة وظيفية واجتماعية

مرموقة؟

وفقا للإجابات التي تم التحصل عليها، استنتجنا أن معظم العاملين فخوريين كونهم ينتمون لهذا القطاع، فقد أكسبتهم الوظيفة مكانة وظيفية مرموقة، وهذا الشعور يزيد من مدى ارتباطهم بمكان عملهم ورغبتهم في البقاء عضوا فيها

❖ تحليل القسم الثاني من دليل المقابلة (Guide de l'entretien):

يناقش القسم الثاني من دليل المقابلة الأداء الوظيفي للعاملين، فقد قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة التي من خلال الإجابة عليها وتحليلها يمكننا معرفة مستوى أداء العاملين.

◀ السؤال الأول: هل منصبك مرتبط باختصاصك الدراسي؟

كانت لدينا إجابات متشابهة نوعا ما عن هذا السؤال فكل موظف حسب منصبه، فقد أوضح الموظف X أن منصبه الحالي ليس مرتبط بتخصصه الدراسي.

- بالنسبة للمسؤول X فأوضح: " أن منصبي الحالي ليس مرتبط بما درس، حيث كنت في بادئ الأمر محاسب رئيسي وهذا حسب تخصصي ثم تمت ترقيتي وأصبحت مساعدة متصرفة"
  - المسؤول X: " مرتبط بدرجة صغيرة، فمن حيث قراءة المقررات القانونية والمراسيم فهذا الجزء مرتبط بتخصصي، فأنا درست قانون".
- بعد تحليل إجاباتهم، وجدنا أن أغلبية العاملين يشغلون مناصب لا تتوافق مع تخصصهم الدراسي وهذا قد يؤثر على أدائهم الوظيفي.

#### ◀ السؤال الثاني: هل أنت راضٍ بالمنصب الذي تشغله؟

لقد كانت جميع الإجابات متشابهة، فعندما قمنا بطرح هذا السؤال على الأشخاص الذين تمت مقابلتهم، أجابوا جميعا بأنهم راضين عن مناصبهم وأنهم مرتاحين فيه، فقد قام البعض بربط إجابة السؤال الأول بالثاني، فحسب ما قال المسؤول X فبالرغم من أن منصبه الحالي ليس مرتبط باختصاصه الدراسي، إلا أنه مرتاح فيه.

- بالنسبة للموظف X فقال: " لست راضٍ على منصبي وذلك غير مرتبط بظروف وظيفية أو بيئة العمل ولكن لأسباب شخصية وواحدة من هذه الأسباب مستوى دراستي الذي لم يسمح لي بتغيير المنصب".

لاحظنا خلال طرحنا لهذا السؤال على الموظف X ، أن عدم رضاه عن منصبه لم يكن لظروف وظيفية، بل لظروف أخرى وهي مؤهلها العلمي الذي لم يسمح لها بالعمل في منصب أحسن.

#### ◀ السؤال الثالث: هل تنجز عملك في الوقت المحدد؟

بعد تحليل إجاباتهم، وجدنا أنهم في معظم الأحيان تسلم أعمالهم في الوقت المحدد، ثلاثة كانت إجاباتهم متشابهة، بأن عملهم يسلم في الوقت المحدد والمطلوب منهم ودون تأخير.

وثلاثة منهم قالوا بأن هناك عمل يكون طارئاً يجب تحضيره في الوقت المحدد، فأحياناً نعمل لساعات إضافية وذلك لتسليم العمل في الوقت المطلوب وهناك أعمال تتطلب منا دراسة دقيقة قد تأخذ منا

وقت.

وعندما قمنا بطرح السؤال على المدير الفرعي للمستخدمين أجاب بأنهم دائماً مقيدون بوقت لتسليم الملفات والأعمال في وقتها المحدد، فأضفنا له سؤال فرعي إذا ما كان يراقب أداء العاملين الذين تحت إشرافه فقال: "أقوم بمراقبة أدائهم ومع الوقت تلك المراقبة تصبح آلية أي هم المراقبين لأنفسهم". من خلال إجاباتهم، نستنتج أن هناك انضباط لدى العاملين، وأنهم يبذلون جهدهم لأداء المهام المطلوبة منهم في الوقت المحدد.

◀ السؤال الرابع: إذا لم تستطع المنظمة تقديم حوافز ملائمة أو إشباع حاجياتك، هل

هذا يؤثر على أدائك الوظيفي؟

تحصلنا من خلال إجاباتهم، على أن الوزارة لا تقدم لهم أي حوافز، هذا يؤثر أحياناً على إنتاجيتهم، ولكن هناك من أجمعوا على أن هذا لا يؤثر على إنتاجيتهم.

• قال الموظف X: " لا تقدم لنا أي حوافز ولكن هذا لا يؤثر على أدائنا لمهامنا، فنحن نعمل بضميرنا، فإرضاء الضمير يكون قبل الأجر".

من خلال هذه الإجابة، نستنتج أنه على الرغم من أهمية الحوافز وتأثيرها الإيجابي على العمال، وأن عدم تقديمها قد يؤثر سلباً على أدائهم، غير أن هناك ما يسمى بالضمير المهني الذي لا يسمح لهم بالتقصير في أدائهم للمهام المطلوبة منهم.

• المدير الفرعي للمستخدمين أضاف أن الوزارة لا تقدم حوافز للعاملين، هناك فقط مكافأة (prime) ولكنها تقدم لجميع العاملين بدون استثناء، بغض النظر ما إذا كان أداءه جيد أو سيء، وهذا له تأثير على أدائهم".

لقد أكد لنا المدير الفرعي للمستخدمين، أن الوزارة لا تقدم حوافز للعاملين فيها، على الرغم من أهمية هذا العنصر داخل أي منظمة عمومية كانت أو خاصة، نظرا لأهميتها وتأثيرها على نفسية العاملين وبالتالي تحسين أدائهم الوظيفي.

### استنتاج عام:

- معظم العاملين الذين تمت المقابلة معهم قد يوافقون على العرض ولكن يوجد شعور إيجابي يربطهم بعملهم الحالي، إضافة إلى بيئة العمل الجيدة التي تمدهم بالراحة النفسية.
- من أولويات العاملين داخل الوزارة هو تحقيق أهداف المديرية بالدرجة خاصة وأهداف الوزارة عامة، فأهداف مديرية الإدارة العامة والوسائل تعتبر أهدافهم الشخصية ومستعدين للعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف.
- نستنتج أن المشاركة في التنظيم تزيد من الولاء والالتزام التنظيمي للعاملين، حيث أن إتاحة الفرصة للعاملين للإسهام بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية من شأنها تقوية الروابط وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء في بيئة العمل.
- استنتجنا أن معظم العاملين راضين عن مناصبهم وقد يكون هذا راجع إلى بيئة العمل المناسبة لهم أو إلى ارتباطهم بمكان عملهم، مما يجعلهم يبذلون مجهود لأداء وظيفتهم.
- ومن هنا نستنتج أن التحفيز يعتبر عامل رئيسي على المديرية الاهتمام به وذلك للرفع من معنوياتهم وبالتالي تحسين أدائهم الوظيفي. فالتحفيز قد يكون سبب من الأسباب التي تدفع العاملين إلى تركهم العمل في المنظمات أو بقائهم فيها.

## المطلب الثالث: الملاحظات و الاقتراحات.

### 1. الملاحظات:

خلال دراستنا الميدانية في وزارة السياحة والصناعة التقليدية وبالأخص في مديرية الإدارة والوسائل

العامة لاحظنا:

- انضباط العمال أثناء أدائهم لمهامهم وكذا حرصهم على تسليم العمل المطلوب منهم في الوقت المحدد، دون الحاجة إلى مراقبة المدير.
- فيما يخص المكافآت، تقدم مكافأة (prime) واحدة لجميع العاملين بغض النظر عن الجهد الذي بذلوه، وهذا قد يُؤثر سلباً على مردوديتهم، بحيث في هذه الحالة يكافئ كل من الموظف المقصر والموظف المجتهد في عمله.
- فيما يخص أيضاً نظام الحوافز فهو شبه معدوم وهذا ما أدى إلى استياء العاملين في القطاع، فهذا له تأثير على أدائهم الوظيفي وكذا قد يفقدون الثقة في التنظيم.
- تعتمد الوزارة على نظام ترقية مناسب وحسب ما لاحظنا أنه يرضي العاملين، حيث تتم عملية الترقية إما عن طريق امتحان مهني أو ترقية اختيارية أو توظيف داخلي.

### 2. الاقتراحات والتوصيات:

- وضع استراتيجيات لتفعيل وتعزيز الالتزام والولاء في الوزارة وفق برنامج تنفيذي ومتابعة حادة ومقننة يشارك فيها جميع عناصر وزارة السياحة والصناعة التقليدية.
- وضع نظام لتقييم أداء العاملين بصفة دورية ومعرفة إنتاجية كل موظف وذلك للتمييز بين المجتهد والمقصر بما يحقق التوازن في توزيع مهام وواجبات العمل.
- يجب الأخذ بعين الاعتبار كافة المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على الالتزام التنظيمي أو الأداء الوظيفي.

- إتباع أنسب الطرق وأحسن الأساليب في تحسين الأداء الوظيفي.
- الحرص على تنمية العلاقات الجيدة بين العمال وكذا بين العمال ورؤسائه.
- تحسيس العمال بالعدالة التنظيمية.
- الاستمرار في توفير فرص التدريب والتأهيل للعاملين في وزارة السياحة والصناعة التقليدية.
- الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي للعاملين في وزارة السياحة والصناعة التقليدية وإجراء دراسات وبحوث مستقبلية متعلقة بالحوافز ودورها في تحسين مستوى أداء العاملين والرفع من مستوى التزامهم التنظيمي، وتصميم برنامج لكيفية تقديم الحوافز وفقا لمستويات الأداء.

## خلاصة الفصل:

في هذا الفصل، حاولنا تطبيق بعض المفاهيم النظرية التي تم عرضها في الفصول السابقة (الأول والثاني).

أولاً أجرينا خلال دراستنا الميدانية في وزارة السياحة و الصناعة التقليدية بعض المقابلات استناداً & على دليل المقابلة (Guide de l'entretien)، مما سمح لنا بملاحظة أن مستوى التزام العاملين منخفض و هذا قد يؤثر على أدائهم الوظيفي.

ونتيجة لذلك، فإن التوصيات التي قمنا باقتراحها ليست مثالية، ولكنها تمثل محاولة من جانبنا لتحسين والرفع من أداء العاملين في وزارة السياحة والصناعة التقليدية.

خاتمة عامة

## خاتمة عامة:

كثيرا ما يشار إلى أن موظفي القطاع الحكومي يعملون أقل من نظرائهم في القطاع الخاص، يعتقد الكثيرون أن الوظائف الحكومية عادة ما تتميز بوقت عمل أقصر وإجازات أطول، وقد يؤدي هذا إلى انخفاض كفاءة أدائهم.

من هذا المنطلق قمنا بدراسة موضوع الالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة السياحة والصناعة التقليدية باعتبارها قطاع حكومي وكذا نظرا لأهمية هذا القطاع و دوره الفعال في النهوض باقتصاد الدولة.

لنجاح أي منظمة حكومية كانت أو خاصة، مرتبط بالعنصر البشري لذلك على المنظمات بصفة عامة الاهتمام بهذا العنصر، حيث يعتمد تحقيق المنظمة لأهدافها على كفاءة عمالها و انضباطهم.

فقد قام العديد من الباحثين بدراسة موضوع الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي منها: "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، 2015"، "سعد تراحيب غنام البقمي،الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي،2012"، "ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي،2004"، و غيرها من الدراسات.

تكون بحثنا من ثلاثة فصول، حيث تطرأنا في الفصل الأول إلى شرح مفصل للالتزام التنظيمي( مفهومه، خصائصه، أهميته، العوامل المساعدة في تكوينه، مراحلها، المتغيرات المؤثرة فيه، طرق قياسه وأخيرا آثاره على المنظمة)، أما في الفصل الثاني فتناولنا الأداء الوظيفي من حيث( مفهومه، عناصره، أهميته، محدداته، العوامل المؤثرة فيه، طرق قياسه، طرق تحسينه)، وفي الفصل الأخير قمنا بدراسة العلاقة بين متغيري بحثنا (الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي) على أرض الواقع من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في وزارة السياحة والصناعة التقليدية.

اعتمدنا خلال دراستنا الميدانية على المقابلة كوسيلة لبحثنا، قمنا بإجراء المقابلة مع سبعة أفراد من مديرية الإدارة العامة والوسائل بوزارة السياحة والصناعة التقليدية (مدراء، رؤساء أقسام، منفيين،..).

قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة وذلك للتحقق من صحة الفرضيات التي قمنا بطرحها وبالتالي الإجابة على الإشكالية المطروحة كالتالي: "ما هي العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة السياحة والصناعة التقليدية؟".

**الفرضية الرئيسية:** هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي في وزارة السياحة والصناعة

التقليدية: مؤكدة. هناك علاقة إيجابية قوية بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين، فقد تبين أن فوائد عديدة يمكن أن تستفيد منها المنظمة نتيجة وجود الالتزام التنظيمي للعاملين فيها، ومن أهمها: الأداء المتميز للعمل، حيث أن التزام الفرد بالعمل يؤدي إلى التميز في أداء الأعمال الموكلة إليه، والإبداع لدى العاملين مما ينعكس إيجاباً على أدائهم لعملهم و بالتالي على إنتاجية الوزارة.

**الفرضية الأولى:** هناك علاقة بين الأداء الوظيفي وتحقيق الرغبة في العمل والاستمرار في وزارة السياحة والصناعة التقليدية: مؤكدة. لأن رضا الفرد على العمل الذي يقوم به ورغبته في القيام به والاستمرار فيه يؤثر إيجاباً على أدائه الوظيفي.

**الفرضية الثانية:** هناك علاقة بين الأداء الوظيفي وتحقيق المسؤولية اتجاه وزارة السياحة والصناعة التقليدية: مؤكدة. لأن إيمان الفرد بالوزارة وقبول أهدافها وقيمتها يحقق مسؤوليته اتجاه الوزارة ويجعله على استعداد لبذل كل جهده من أجل تحقيق هذه الأهداف والوصول إلى قيمتها.

لم يكن الحصول على هذه النتائج أمراً سهلاً، لأننا واجهنا بعض القيود التي حدت بنا، كالقيود الزمنية لإدراك الحالة العملية بالنظر إلى قصر المدة، وصعوبة إجراء مقابلة مع أكبر عدد ممكن وخاصة المسؤولين.

في الأخير، سمحت لنا هذه المذكرة بفهم الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما. كما

سمحت بمعرفة أهمية هذا الموضوع داخل أي منظمة.

## قائمة المراجع:

### أولاً: المراجع العربية

#### الكتب:

1. جرينج، جيرالد، بارون، ترجمة رفاعي محمد، بسيوني إسماعيل، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2004
2. حمادات محمد، قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2006
3. خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، منهجية البحث العلمي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
4. درة، عبد الباري إبراهيم، والصباغ، زهير نعيم، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون"، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2008،
5. راوية حسن، د. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي للنشر و التوزيع، 2011.
6. رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية
7. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005
8. طلعت إبراهيم لطفی، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1995.

9. عبودي زيد، التنظيم الإداري: مبادئه و أساسياته، دار أسامة للنشر و التوزيع،

عمان، 2006،

10. محمد أحمد المصاروة، أ.د.نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع منظور الالتزام

التنظيمي، دار الأيام للنشر و التوزيع، 2014.

11. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة،

الإسكندرية، 2003

### الرسائل و الأطروحات الجامعية:

1. أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين

العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة

ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، 2003

2. إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين

التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة

ماجستير، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى بمكة، المملكة العربية

السعودية، 2008

3. حاتم علي حسن رضا، " الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة

ماجستير، أكاديمية نايف العربية، كلية الدراسات العليا، 2004،

4. حمود بن مطلق العماج، "علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة

الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية

للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، 2003

5. خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، البحرين، 2006،
6. سامي إبراهيم حماد حنونة، قياس مستوى الالتزام لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، رسالة الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، 2006.
7. سعد تراحيب غنام البقمي، الالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2012.
8. طلال عبد الملك الشريف، "الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي" رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، كلية الدراسات العليا، 2004،
9. عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، جامعة بسكرة، 2015.
10. العميرة، محمد بن عبد العزيز، علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز سلطان لمعالجة أمراض و جراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض، رسالة منشورة في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003،
11. الماضي، مساعد عبد الله السعد، معوقات الاتصال الإداري و انعكاساتها على الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية مطبقة على المستويات الإدارية الوسطى و التنفيذية بإمارة منطقة الرياض، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1418هـ،

12. محمد بن غالب العويفي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض،
13. ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004.

## المجلات :

1. أ.عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، جامعة بسكرة، مجلة تاريخ العلوم، العدد6.
2. أحمد محمد بني عيسى، رياض أحمد ابازيد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، العلوم الإدارية، مجلد 41، العدد 2، 2014.
3. خطاب عابدة، الانتماء التنظيمي و الرضا عن العمل: دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية، مجلة العلوم الإدارية، العدد 13، جامعة الملك سعود، الرياض، 1998.
4. سلامة عادل، الالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين الشمس، مجلة كلية التربية، العدد23، الجزء(1)، القاهرة

## مراجع الكترونية:

1. [Hhttps://platform.almanhal.com](https://platform.almanhal.com), consulter le 18/04/2018, à 11:00.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

### Les revus :

- 1) Arsene Vigan, Celestin K.Godonou, Pr Bassiron Tidjani, engagement organisationnel et performance au travail dans la fonction publique Béninoise : Quelle place pour la GRH ?, revue Africaine de gestion N°5-NS, 2014.
- 2) Ouijdane Iddoub, engagement organisationnel et orientation envers les objectifs, HEC Montréal, affiliée à l'université de Montréal, 2008.
- 3) Nabil Zayani, Amélioration de l'engagement organisationnel dans les services nettoyage des collectivités territoriale en Tunisie, l'université Paul-Valery Montpellier3, 2016.
- 4) Elena stoeva, livre « La qualité des relations employée-supérieur et l'engagement organisationnel, HEC Montréal, 2006.

### **Les livres :**

1. Matthew B.Miles,A.Michael Huberman,Analyse des données qualitatives,2<sup>ème</sup> édition De Boeck Université,2010.
2. Yvonne Giordano, conduire un projet de recherche, édition EMS,2003.

**الملحق رقم 01**

الملحق رقم 01: دليل المقابل الشبه موجه (Guide d'entretien semi directif)

❖ الالتزام التنظيمي:

1. إذا عرض عليك منصب في مؤسسة أخرى بمزايا أفضل، هل تتخلى عن منصبك الحالي؟

.....  
.....

2. هل يهملك نجاح وتحقيق أهداف المديرية خاصة والوزارة عامة؟

.....  
.....

3. هل تشارك في اتخاذ قرارات تخص العمل؟

.....  
.....

4. هل يوفر عملك الذي تؤديه الاحساس بمكانة وظيفية واجتماعية مرموقة؟

.....  
.....

❖ الأداء الوظيفي:

1. هل منصبك مرتبط باختصاصك الدراسي؟

.....  
.....

2. هل أنت راضٍ بالمنصب الذي تشغله؟

.....  
.....

3. هل تنجز عملك في الوقت المحدد؟

.....  
.....

4. إذا لم تستطع المنظمة تقديم حوافز ملائمة أو إشباع حاجياتك، هل هذا يؤثر على أدائك الوظيفي؟

.....  
.....